

Hiller, Sonja

**Die Qualität der Bankberatung
auf dem Prüfstand**

eingereicht als

BACHELORARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Wirtschaftswissenschaften

Mittweida, 2010

Erstprüfer: Prof. Dr. René-Claude Urbatsch
Zweitprüfer: Prof. Dr. Johannes Stelling

Bibliografische Beschreibung:

Hiller, Sonja:

Die Qualität der Bankberatung auf dem Prüfstand – 2010 – 88 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2010

Referat:

Ziel der Bachelorarbeit ist es, die Qualität der Bankberatung aus Kundensicht zu untersuchen, da angesichts der Wirtschaftskrise die Beratungsqualität der Banken ins öffentliche Interesse gerückt ist. Der erste Teil der Arbeit beleuchtet dabei, die derzeitige Situation der Bankberater, deren Interessenkonflikte sowie die Anreizpolitik der Banken, näher. Im Hauptteil erfolgt eine empirische Analyse der Beratungsqualität der Banken anhand einer Kundenumfrage. Abschließend werden neuartige Beratungskonzepte und Verbesserungsmöglichkeiten für die Beratung im Allgemeinen vorgestellt, Ansätze zur Lösung der Interessenkonflikte der Berater aufgezeigt sowie Optimierungsmöglichkeiten bei der Gestaltung von Anreizsystemen gegeben.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. EINLEITUNG	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Ziele	2
1.3 Methodisches Vorgehen.....	3
2. DIE QUALITÄT DER BANKBERATUNG AUF DEM PRÜFSTAND	4
2.1 Bankberater im Fokus	4
2.1.1 Beratung	4
2.1.2 Interessenkonflikte	11
2.1.3 Anreize.....	18
2.2 Bankberatung auf dem Prüfstand.....	32
2.2.1 Messverfahren der Beratungsqualität.....	32
2.2.2 Empirischer Befund.....	44
2.2.3 Auswertung des Fragebogens	47
2.3 Verbesserungsmöglichkeiten	59
2.3.1 Lösungsansätze in der Bankberatung	60
2.3.2 Ansätze zur Lösung der Interessenkonflikte.....	73
2.3.2 Motivierende Anreize	76
3. SCHLUSS	86
3.1 Ergebnisse	86
3.2 Maßnahmen.....	87
3.3 Konsequenzen	88
Anhang	V
Literaturverzeichnis	XII

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1: Betreuungsanlässe nach Alter	8
Abb. 2: Bedarfsorientierte Vorgehensweise in der Beratung	9
Abb. 3: Überblick über die verschiedenen Anreizarten	18
Abb. 4: Zusammenfassender Überblick über die Anreizarten	21
Abb. 5: Die Ebenen der Unternehmenskultur und ihre Interaktionen	31
Abb. 6: GAP-Modell der Dienstleistungsqualität	38
Abb. 7: Komponenten der Dienstleistungsqualität	40
Abb. 8: Geschlechtsverteilung	47
Abb. 9: Alter der Befragten	48
Abb. 10: Schule bzw. Ausbildung	48
Abb. 11: Beruf	49
Abb. 12: Gründe für das Aufsuchen der Hausbank	49
Abb. 13: Anzahl der Beratungsgespräche	50
Abb. 14: Bedeutende Eigenschaften bei Bankberatern	50
Abb. 15: Persönlicher Berater	51
Abb. 16: Hauptvorteil der jeweiligen Hausbank	53
Abb. 17: Zufriedenheit mit der Bankberatung	54
Abb. 18: Qualitätsverbesserung durch die Wirtschaftskrise	54
Abb. 19: Vertrauen für die Hausbank	55
Abb. 20: Vertrauen nach der Finanzkrise	55
Abb. 21: Sinnhaftigkeit von Beraterprovisionen	56
Abb. 22: Kostenpflichtige Beratung	57
Abb. 23: Berater- bzw. Bankwechsel nach der Wirtschaftskrise	57
Abb. 24: Notwendige Veränderungen für die Bankberatung in Zukunft	58
Abb. 25: Kernbereiche der Mitarbeiterzufriedenheit	82
Abb. 26: Balanced Scorecard	85

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab. 1: Übersicht über Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsmethoden	44
Tab. 2: Aussagen über die Berater bzw. Bankmitarbeiter	52
Tab. 3: Aussagen über die Hausbank	53
Tab. 4: Beispielhafte Maßnahmen zu den Kernbereichen der Mitarbeiter- zufriedenheit	83

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
CRM	Customer Relationship Management
eCRM	Electronic Customer Relationship Management
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
f	folgende
HBCI	Home Banking Computer Interface
ICF	Internet Client-Filial-System
QM	Qualitätsmanagement
RSS	Really Simple Syndication
Tab.	Tabelle

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Aufgrund der Wirtschaftskrise wird das Thema „Qualität der Bankberatung“ aktuell vielfach diskutiert. Besonders die Medien machen die Banken sowie deren Berater für die weltweite Krise verantwortlich. Viele Menschen haben Teile ihres Geldes verloren und die Schuldigen sind für sie meist ihre Bankberater. Auch macht die Tatsache, dass Berater in Banken für den Abschluss von Verträgen Provisionen erhalten, Kunden misstrauisch. Erst durch die Wirtschaftskrise wurden die teilweise skrupellosen Methoden der Bankmitarbeiter bei der Beratung öffentlich.

Bankmanager gelobten nach der Lehman-Pleite Besserung. Doch da sich der Markt nach dieser schwerwiegenden Krise relativ schnell „erholt“ hat, verschwanden auch wieder die guten Vorsätze der Banken. Zurück bleiben oftmals nur leere Versprechungen. Viele Zeitungen berichten, dass sich die Qualität der Bankberatung kaum gebessert hat und weiterhin katastrophal ist. Verkauft werden größtenteils solche Produkte, für die Banken bzw. Berater die höchsten Provisionen erhalten und die daher für die Konsumenten oft nicht geeignet sind.

Vor allem die Bankberater befinden sich in einem Interessenkonflikt. Einerseits ist der Kunde König und soll bestmöglich beraten werden. Andererseits bewirken variable Vergütungssysteme in vielen Banken, dass nicht im Sinne der Kunden beraten wird, sondern Bankmitarbeiter sich nach der Höhe der Provision orientieren.

Viele Banken haben das Vertrauen ihrer Kunden verspielt und machen trotzdem weiter wie bisher. Die Wirtschaftskrise war ein Warnzeichen an die Finanzbranche, welches leider nicht ernst genommen wurde.

Doch die Bankberater sind nicht die Hauptschuldigen an dieser Misere. Oft haben sie keine andere Wahl, als Kunden über den Tisch zu ziehen. In vielen Instituten existieren individuelle Verkaufsziele für jeden einzelnen Berater. Ihnen wird vorgeschrieben, wie viel sie wovon in einer bestimmten Zeitspanne zu verkaufen haben. Sie stehen unter einem enormen Verkaufsdruck, der in weiterer Folge auch zu lasten ihrer Gesundheit geht.

Aber auch die Veränderungen auf der Kundenseite spielen eine immer größere Rolle bei der Beurteilung der Bankberatung. Diese Veränderungen umfassen steigende Ansprüche der Kunden an ihre Bank sowie eine abnehmende Bankloyalität. Die Kunden vergleichen die Preise und Leistungen der Kreditinstitute immer kritischer. Während früher viele Kunden ihrer Bank über Jahre hin treu blieben, sehen heute viele ihre Bank als einen von vielen Anbietern an, den man wechselt, wenn das Preis-Leistungs-Verhältnis nicht mehr wettbewerbsfähig ist. Außerdem müssen sich Kreditinstitute einem zunehmenden Wettbewerbsdruck durch Direktbanken stellen.

Vor allem durch die Verbreitung neuer Informations- und Kommunikationsmedien lassen sich die Preise verschiedener Banken einfacher und schneller miteinander vergleichen. All diese Entwicklungen stellen die Banken vor große Herausforderungen. Die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb kann ausschließlich anhand der Leistungsqualität oder des Preises erfolgen. Da Filialbanken den Direktbanken kostenmäßig unterlegen sind, haben sie in erster Linie durch das Angebot einer individuellen Beratungsleistung eine Möglichkeit, sich diesen gegenüber zu behaupten.

1.2 Ziele

Mein Ziel der Arbeit besteht darin, herauszufinden, ob sich die Qualität der Bankberatung durch die Wirtschaftskrise verändert bzw. verbessert hat, da Banken versprochen haben, dass es ein Umdenken geben wird. Durch eine Kundenbefragung möchte ich in Erfahrung bringen, wie die Konsumenten die Qualität der Bankberatung nach der Wirtschaftskrise beurteilen. Dadurch kann ich auch Rückschlüsse auf die derzeitige Situation in Banken aus Kundensicht ziehen.

Ein weiteres Ziel ist es, die Situation der Bankberater zu beleuchten, die in einem unlösbaren Interessenkonflikt stehen. Einerseits haben sie die Zielvorgaben ihrer Vorgesetzten zu erfüllen, koste es was es wolle. Andererseits verkauft kein Berater gerne Produkte, die für den jeweiligen Kunden nicht geeignet sind. Die Bankmitarbeiter stehen meist unter einem enormen Verkaufsdruck, die Arbeit macht sie krank. Denn sie allein sind es, die bei Verlust der angelegten Kundengelder verurteilt werden. Auch verschiedene Anreizsysteme, die in vielen Banken zur Anwendung kommen, sollen kritisch beurteilt werden.

Natürlich sollen in meiner Arbeit auch verschiedene Möglichkeiten zur Verbesserung der Beratungsqualität dargelegt werden. Es sollen neuartige bzw. alternative Beratungskonzepte vorgestellt werden sowie der optimale Ablauf eines Beratungsgespräches skizziert werden.

Weiters möchte ich neue bzw. neuartige Kommunikationsformen zur Steigerung der Kundenbindung vorstellen. Durch die stark steigende Zahl an Online-Usern sowie Smart Phone Besitzern entstehen neue Chancen für die Bank, auf diesem Wege in Kontakt zu ihren Kunden zu treten. Beim Einsatz neuer Technologien müssen Banken, besonders darauf achten, dass zielgruppenspezifische und datenschutzrechtliche Vorbehalte ausreichend berücksichtigt werden.

Außerdem möchte ich in meiner Bachelorarbeit auch Lösungsansätze zur Vermeidung bzw. Reduzierung von Interessenkonflikten der Bankmitarbeiter geben und alternative Anreizsysteme vorstellen. Da vor allem die Motivation der Mitarbeiter deren Leistungsbereitschaft im hohen Maße beeinflusst, sollen in meiner Arbeit Instrumente zur Förderung der Motivation erläutert werden. Abschließend möchte ich Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit darlegen, da zufriedene Angestellte positive Auswirkungen auf die Qualitätswahrnehmung bzw. Zufriedenheit der Kunden haben.

1.3 Methodisches Vorgehen

Der erste Teil der Arbeit beschreibt den Begriff „Beratung“ näher und zeigt die Anforderungen an den Beratungsprozess sowie verschiedene Beratungskonzepte auf. Anschließend wird die derzeitige Situation der Bankberater beleuchtet, unter besonderer Berücksichtigung derer Interessenkonflikte. Weiters wird ein Überblick über die verschiedenen Anreizarten gegeben sowie auf die Anforderungen näher eingegangen, die an ein Anreizsystem zu stellen sind.

Der Hauptteil meiner Arbeit untersucht verschiedene Verfahren zur Messung der Dienstleistungsqualität der Banken. Die Qualitätswahrnehmung der Bankberatung durch die Kunden wurde anhand einer Online-Umfrage in Erfahrung gebracht und anschließend ausgewertet. Abschließend erfolgt eine kurze Zusammenfassung der Umfrageergebnisse und deren Konsequenzen für die Banken.

Im letzten Abschnitt der Arbeit werden alternative bzw. neuartige Beratungskonzepte sowie neue Methoden zur Verbesserung der Kundenbindung vorgestellt. Außerdem werden Ansätze zur Lösung bzw. Verminderung der Interessenkonflikte der Bankberater aufgezeigt. Zu guter Letzt wird ein Überblick über Anreizarten gegeben, die die Mitarbeiter motivieren sollen und daher langfristig handlungsleitend wirken. Auch auf die Bedeutung von Mitarbeiterzufriedenheit und auf verschiedene Maßnahmen zur Verbesserung dieser, wird im letzten Abschnitt näher eingegangen

2. Die Qualität der Bankberatung auf dem Prüfstand

2.1 Bankberater im Fokus

Da vor allem die Leistung bzw. die „menschliche Arbeit“ der Bankmitarbeiter die Beratungsqualität der Banken in hohem Maße prägt, werden im ersten Abschnitt etwaige Beratungskonzepte vorgestellt, die Situation und die Interessenkonflikte der Bankberater beleuchtet sowie auf die Anreizpolitik der Banken näher eingegangen.

2.1.1 Beratung

Nach Urbatsch ist Beratung im weitesten Sinne „(...) eine auf das Wohl des Ratsuchenden zielende Dienstleistung, in deren Verlauf ein sachkundiger Dritter dem Ratsuchenden durch die Darlegung wissenschaftlicher Erkenntnisse, Erfahrung oder Handlungsalternativen einschließlich deren Konsequenzen Entscheidungshilfen zur Lösung aktueller Probleme anbietet.“¹ Mit Hilfe dieser Informationen bzw. Erläuterungen soll der Ratsuchende dazu imstande sein, eigenverantwortlich wirtschaftliche und/oder soziale Handlungen zu ergreifen und durchzusetzen.

Das Hauptziel des Beraters besteht also im Wesentlichen darin, dem Ratsuchenden zur besseren Problemeinsicht zu verhelfen und ihn bei der Lösung bzw. Handhabung von Problemen zu unterstützen. Die Beratung erstreckt sich in der Regel auf das Vorfeld einer Entscheidung, wo sie dazu beitragen kann, Probleme zu identifizieren und

¹ Urbatsch (1987) S. 102f

die Entscheidungsqualität zu verbessern bzw. die Entscheidungsunsicherheit zu reduzieren. Sie dient also lediglich als Entscheidungshilfe. Der Berater hat hierbei die Aufgabe, die entscheidungsrelevanten Informationen und gegebenenfalls Lösungen für die zugrunde liegenden (Entscheidungs-) Probleme aufzubereiten. Die abschließende Entscheidungs- und Weisungskompetenz obliegt jedoch dem Ratsuchenden. Dabei ist aber zu beachten, dass reine Informationsdienstleistungen eine Beratung noch nicht determinieren, da dabei in der Regel vor allem die Individualität und der konkrete Problembezug fehlen. Auch der Ratsuchende sollte an der Beratung mitwirken und dem Berater einen Einblick in die individuelle Problemsituation gewähren. Die Informationsbereitschaft des Ratsuchenden wird dabei von seiner Einstellung gegenüber seinem Berater beeinflusst. Diese Einstellung wird in erheblichem Maße durch den Umfang des Vertrauens zwischen den Interaktionspartnern geprägt.²

Eine zentrale Bedeutung ist bei der Beratung auch der Objektivität einzuräumen. Die Objektivität bedingt, dass die Beratung losgelöst von persönlichen Interessen des Beraters erfolgt und sich ausschließlich auf das Wohlergehen des Ratsuchenden konzentriert. Sie setzt die Neutralität oder Unabhängigkeit des Beraters von Dritten voraus.³

Vor allem die Beratung in Kreditinstituten darf sich nicht am maximalen Profit der Bank ausrichten, sondern sie muss den maximalen Nutzen für den Kunden im Auge haben. Nur dann handelt es sich um eine optimale Beratung. Beratung muss außerdem die Bedürfnisse der Kunden erkennen und einschätzen.⁴

Da durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien Finanzinformationen in immer größerer Zahl und immer einfacher zugänglich werden, sollte sich die Beratung in Banken nicht nur auf die Informationsversorgung beschränken, denn dafür benötigen immer mehr Kunden keinen Berater mehr. Der Wert der Beratung sollte daher primär in der Bereitstellung von Orientierungshilfen für den Kunden liegen. Der Berater muss dazu in der Lage sein, Informationsquellen aufzuspüren, Daten zu selektieren und zu bewerten sowie die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen. Das bedeutet, er soll die Informationen auf die Bedürfnisse des Kunden abstimmen.⁵

² Vgl. Kailich (1990) S. 17-21

³ Vgl. ebenda S. 14

⁴ Vgl. Evers, Krüger, Reifner (2000) S. 13

⁵ Vgl. Severidt (2001) S. 7

Arten von Beratung⁶

Bei den Beratungsarten kann zwischen medialer und non-medialer Beratung sowie standortgebundener und standortungebundener Beratung unterschieden werden. Stellt der Berater die wissenschaftlichen Erkenntnisse, Erfahrungen und Handlungsalternativen sowie deren Konsequenzen anhand individueller oder allgemeiner Berechnungsbeispiele, Statistiken, graphischen Darstellungen oder Telefon, Computer, Bildschirmtext usw. dar, spricht man von medialer Beratung. Wird auf den Einsatz der oben genannten Instrumente verzichtet, handelt es sich um non-mediale Beratung. Bei einer standortgebundenen Beratung wird die Dienstleistung nur am Ort des sachkundigen Dritten erbracht. Als Beispiel kann hierbei die konventionelle Anlageberatung in der Bank angesehen werden. Wird die Beratung beispielsweise durch einen Außendienstmitarbeiter einer Versicherung angeboten, handelt es sich um standortungebundene Beratung.

Qualitätsanforderungen an den Beratungsprozess⁷

Damit Banken eine hohe Beratungsqualität gewährleisten können, müssen eine Reihe von Qualitätsanforderungen an den Beratungsprozess erfüllt werden:

- Objektivität
- Professionalität
- Universalität
- Aktualität
- Individualität
- Effektivität
- Plausibilität

Die wichtigste Anforderung stellt dabei die Objektivität der Beratung dar. Das bedeutet, Banken sollen ein breites Spektrum an Produkten anbieten, welches über bankeigene Produkte hinausgeht. Berater sollen wiederum losgelöst von persönlichen Interessen handeln und die Bedürfnisse der Kunden in den Vordergrund stellen. Von großer Bedeutung ist auch, dass das Beratungsgespräch professionell durchgeführt wird. Das

⁶ Vgl. Urbatsch (1998) S.10

⁷ Vgl. Severidt (2001) S. 12

heißt, entscheidungsrelevante Informationen sollen für den Kunden nachvollziehbar übermittelt werden und EDV-unterstützt dargestellt werden.

Die Universalität der Mitarbeiter spielt ebenfalls eine große Rolle. Berater sollen eine breite, fachspezifische Ausbildung besitzen, um den Kunden in allen Bereichen bestmöglich beraten zu können. Alle Informationen, die der Berater weitergibt, müssen aktuell und vollständig sein. Berater sollen sich daher laufend mittels Medien über neuartige Entwicklungen bzw. Gegebenheiten informieren. Eine weitere Anforderung stellt die Individualität des Beratungsprozesses dar. Das bedeutet, die Kundensituation und die Kundenziele sollen für jeden einzelnen Kunden gesondert ermittelt werden. Nicht jedes Produkt ist für alle Kundengruppen geeignet. Wichtig ist auch die Effektivität der Beratung. Es sollen alle möglichen Lösungswege aufgezeigt werden, die das gewünschte Ergebnis für den Kunden bringen. Zu guter Letzt sollen Beratungsgespräche plausibel sein, das heißt, die Empfehlung für den Kunden soll für diesen möglichst nachvollziehbar sein.

Beratungskonzepte der Banken⁸

➤ Produktorientierte Beratung

Bei der produktorientierten Beratung steht nicht der Kunde selbst im Vordergrund, sondern das Produkt, das die Bank verkaufen möchte. Das bedeutet, der Berater sucht nicht unbedingt das am besten geeignete Produkt, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen, sondern eher die Kunden, an die das Produkt verkauft werden kann. Bei diesem Beratungskonzept ist das Kreditinstitut in erster Linie nicht auf die optimale Beratung des Kunden aus, sondern auf Gewinnerzielung. Es werden meist auch nur Produkte angeboten, die die Bank selbst oder deren Kooperationspartner erstellt haben.

➤ Problemlösungsorientierte Beratung

Bei dieser Form der Beratung werden den Kunden typische Problemfelder zugeordnet, die mit standardisierten Produkten gelöst werden können. Damit diese Probleme identifiziert werden können, muss zunächst die derzeitige Situation des Kunden analysiert werden. Anhand der jeweiligen Kundensituation kann dem Kunden nun der Produktbedarf dargelegt werden. Die Produkte sind jedoch so gestaltet, dass sie für eine große Kundengruppe in Frage kommen,

⁸ Vgl. Bostelmann (2007) S. 2-5

damit die Bank ein hohes Volumen absetzen kann. Der Nachteil der problemlösungsorientierten Beratung liegt daher in der fehlenden individuellen Ausgestaltung, da keine anderen Einflüsse berücksichtigt werden. Dieses Beratungskonzept kommt meist im Massengeschäft der Banken zur Anwendung, da kein großer Aufwand für die Problemlösung notwendig ist.

➤ Lebenszyklusbasierte Beratung

Dieser Beratungsansatz kann als Weiterentwicklung des problemlösungsorientierten Konzeptes angesehen werden. Der Unterschied liegt lediglich darin, dass Kunden nicht mehr in typische Problemgruppen eingeteilt werden, sondern in Gruppen mit spezifischen Bedürfnissen. Dazu werden die Kunden mit Hilfe des Lebensphasenkonzepts nach den verschiedenen Lebenssituationen unterteilt. Die Bank versucht aus der jeweiligen Lebenssituation des Kunden ein Produktbedürfnis abzuleiten.

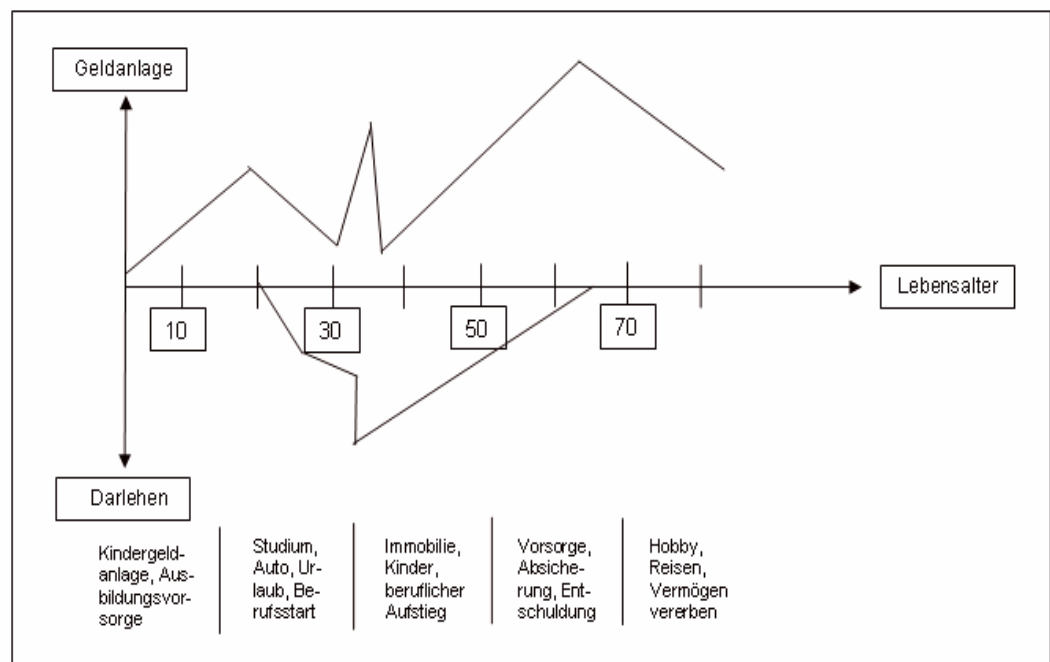


Abbildung 1: Betreuungsanlässe nach Alter⁹

Abbildung 1 zeigt das Modell und die jeweiligen Beratungsanlässe. Ziel ist es, die unterschiedlichen Kundengruppen lebenslang in den verschiedenen Phasen zu betreuen und sie mit den jeweiligen Produkten zu versorgen. Das Problem dieses Ansatzes besteht darin, dass die Lebenssituationen der Kunden zwar ähnlich, aber nicht völlig gleich verlaufen. Durch diese standardisierte Beratung

⁹ Vgl. Bostelmann (2007) S. 4

finden einzelne Besonderheiten im Leben der Kunden nicht ausreichend Beachtung.

➤ Individuell bedarfsorientierte Beratung

Im Gegensatz zu den anderen Beratungskonzepten steht bei diesem Ansatz der einzelne Kunde im Mittelpunkt der Beratung. Es wird nicht nur die Ist-Situation des Kunden ermittelt und analysiert, sondern auch Ziele, Risiken und Wünsche werden vom Berater berücksichtigt. Aufgrund der umfangreichen Planung, die regelmäßig aktualisiert werden muss, ist dieser Ansatz sehr komplex sowie zeitaufwendig und für die Bank entstehen hohe Kosten bei dessen Verwendung. Aus diesen Gründen findet die bedarfsorientierte Beratung meist nur bei den vermögenden und anspruchsvollen Privatkunden Anwendung. Abbildung 2 zeigt die Vorgehensweise dieses Beratungskonzeptes.

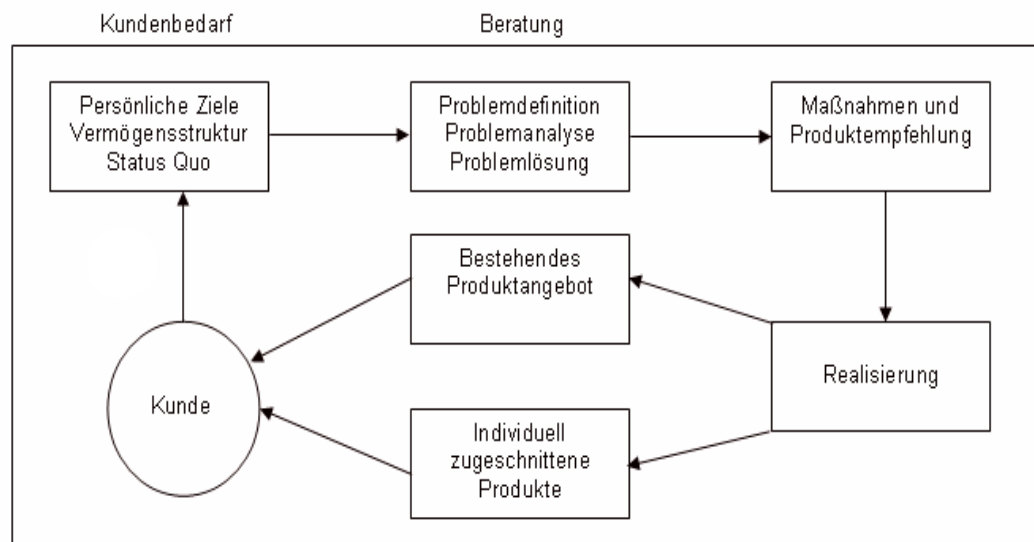


Abbildung 2: Bedarfsorientierte Vorgehensweise in der Beratung¹⁰

Beratungsbedürfnisse der Kunden¹¹

Finanzprodukte sind teilweise sehr komplex und daher erklärungsbedürftig. Außerdem werden Bankprodukte häufig nicht verstanden, da sich Kunden nur selten bzw. ungern mit Geldangelegenheiten beschäftigen. Natürlich erschwert auch die Vielfalt an verschiedenen Produkten die Auswahl einer geeigneten Lösung bzw. ist vielen Kunden der eigene Produktbedarf gar nicht bekannt. Aus diesen Gründen benötigt der Kunde

¹⁰ Vgl. Bostelmann (2007) S. 5

¹¹ Vgl. ebenda S. 1f

eine intensive Erklärung und Beratung. Die Beratungsbedürfnisse der Kunden hängen von deren unterschiedlichen Lebensumständen ab und können in den Bereichen Altersvorsorge-, Absicherungs-, Steueroptimierungs-, Vermögens-, Finanzierungs- oder Liquiditätsplanung auftreten. Insbesondere die private Altersvorsorge rückt immer mehr in das Interesse der Kunden, da die Medien dieses Thema regelmäßig behandeln und so verdeutlicht wird, dass die gesetzliche Rente allein nicht mehr ausreichen wird, um die Existenz zu sichern.

Beratungsfelder der Banken

Banken bieten ihren Privatkunden in verschiedenen Bereichen, wie z.B. Altersvorsorge, Steueroptimierung, Finanzierung, Vermögensanlage, Erbschaft, Risikoabsicherung oder Lebensversicherung, Beratungsgespräche an. Zu den beiden wichtigsten Beratungsfeldern der Banken zählen vor allem die Anlage- sowie die Kreditberatung, die nachfolgend näher erläutert werden.

Anlageberatung¹²

Unter Anlageberatung versteht man die aktive Entscheidungsunterstützung einer Bank bei einer Anlageentscheidung unter Berücksichtigung der Ziele, Risikoeinstellung und persönlichen Lebensumstände des Kunden. Das bedeutet, um eine für ihn geeignete Anlagealternative auszuwählen, kann der Kunde sich von einer Bank Rat und Unterstützung einholen. Die Beratung soll dem Kunden helfen, selbständig einen passenden Anlageentschluss zu treffen. Dazu muss der Bankberater die zur Beurteilung einer Finanzanlage erforderlichen Informationen liefern und dem Kunden bei der Auswahl der Anlageform unterstützen. Eine anlegergerechte Beratung setzt voraus, dass der Kunde in der Lage sein muss die Folgen seiner Anlageentscheidung richtig einzuschätzen und tragen zu können. Durch die Vielzahl von Anlagemöglichkeiten, wie z.B. Sparbuch, Aktien, Anleihen, Fonds, Zertifikate oder Immobilien, wird die Anlageberatung von Kunden oft in Anspruch genommen.

Kreditberatung¹³

Bei der Kreditberatung durch die Bank wird versucht, für den Kunden die bestmögliche bzw. die am besten geeignete Finanzierungsmöglichkeit für sein individuelles Investitionsvorhaben zu finden. Zunächst sollte sich der Berater einen Überblick über die der-

¹² Vgl. Severidt (2001) S. 4

¹³ Vgl. URL: <http://www.online-kredite.com/ratgeber/kreditberatung.html> (Zugriff: 17.08.2010)

zeitige Finanzsituation des Kunden geben lassen. Anhand dieser Daten wird die maximale Belastung des Kunden pro Monat ermittelt sowie mögliche Sicherheiten beurteilt. Nach Prüfung aller Kundenwünsche und Finanzierungsmöglichkeiten wird vom Berater ein ausführliches Kreditangebot erarbeitet, dass vom Kunden langfristig getragen werden kann.

2.1.2 Interessenkonflikte

Nach dem Onpulson Wirtschaftslexikon wird ein Interessenkonflikt als „(...) eine Situation, in der ein Mensch oder eine Institution in einander ausschließenden Verpflichtungen, Bindungen oder Zielen befangen und infolgedessen nicht mehr objektiv ist“, bezeichnet.¹⁴

Eine zweite Definition liefert Wikipedia: „Ein Interessenkonflikt im weiteren Sinn, oder auch Zielkonflikt, liegt vor, wenn eine Situation dem Einfluss von einander widerstrebenden Faktoren unterliegt und zwischen ihnen ausgewogen reguliert werden soll.“¹⁵

Ein Interessenkonflikt besteht bei Bankberatern vor allem in Hinblick auf leistungsbezogene Vergütungen, über die der Kunde in den meisten Fällen nicht vollständig und transparent aufgeklärt wird. Aufgrund von Provisionen und dergleichen werden Berater dahingehend beeinflusst, dass sie vorrangig Produkte offerieren, die mit einer höheren Vergütung versehen sind. Das bedeutet, es werden von der Bank Anreize geschaffen, die nicht immer im Interesse des Kunden sind. Wenn ein Berater Produkte mit hohen Provisionen generell bevorzugt, gewichtet er seine eigenen Interessen höher als die seiner Kunden.

Ein weiterer Nachteil für den Kunden besteht darin, dass Provisionen durch hohe Produkt- und Bankgebühren finanziert werden, die am Schluss der Kunde trägt. Werden Bankgebühren in viele verschiedene Gebührenblöcke aufgeteilt, ist es für den Kunden, ohne akribisches Studieren aller Vertragsunterlagen und Gebührenordnungen, unmöglich, diese zu durchschauen. Ein vertrauenswürdiger Berater klärt seine Kunden aktiv über den Erhalt von Provisionen auf und gibt deren Höhe bekannt.

¹⁴ URL: <http://www.onpulson.de/lexikon/2252/interessenkonflikt/> (Zugriff: 15.08.2010)

¹⁵ URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Interessenkonflikt> (Zugriff: 15.08.2010)

Ein Interessenkonflikt kann bei Bankberatern aber auch durch zu strenge Zielvorgaben der Vorgesetzten entstehen. Die an die Bankberater gerichtete Erwartung, vorgegebene Ziele zu erfüllen, kollidiert hierbei mit der Pflicht, den Kunden bedarfsadäquat zu beraten. Konflikte dieser Art entstehen vor allem dann, wenn Berater an Verkaufserfolgen gemessen und vergütet werden. Den Kunden werden dann oft Produkte angeboten, die sie gar nicht brauchen können. Berater, die durch die Zielvorgaben ihrer Vorgesetzten unter Druck gesetzt werden, befinden sich also in einer Zwickmühle, in welcher sie sich im Zweifelsfall für sich entscheiden werden. Das bedeutet, sie werden kurzfristig denken und versuchen, für sich und damit zu Ungunsten des Kunden, den Ertrag kurzfristig zu steigern.¹⁶

Die Eigeninitiative, Kreativität und das unternehmerische Denken der Berater werden durch zu viele Vorgaben, die die Bank macht, zerstört. Werden vom Mitarbeiter bestimmte Verkaufsmaßnahmen nicht nur zeitweise, sondern dauerhaft gefordert, dann kann er seine eigenen, persönlich gesteckten Ziele nicht mehr ausreichend verfolgen und seine Initiative wird gehemmt. Es muss das verkauft werden, was gefordert wird und nicht das, was der „selbständige“ Berater mit Blick auf das Kundenbedürfnis für sinnvoll hält.¹⁷

Berater sind rechtlich dazu verpflichtet, den Kunden objektiv zu beraten. Das heißt, sie sollen dem Kunden nur solche Produkte empfehlen, die – unter Berücksichtigung seiner Kenntnisse und Erfahrungen – seinen Anlagezielen und seinen finanziellen Verhältnissen entsprechen, also für ihn geeignet sind.¹⁸

Obwohl die Interessenkonflikte der Banken gesetzlich geregelt sind, können sie in der Praxis nicht völlig ausgeschaltet werden. Das Kreditinstitut hat nach dem Grundsatz der Priorität des Kundeninteresses, die eigenen Interessen hinten anzustellen, selbst wenn ihm dadurch finanzielle Vorteile entgehen. Die Bank darf dem Kunden nicht deswegen ein Produkt zum Kauf vorschlagen, weil sie an dessen Verkauf interessiert ist. Die Kontrolle der Durchsetzung dieser Forderungen gestaltet sich in der Praxis jedoch als sehr schwierig und ist mit einem hohen Zeit- und Kostenaufwand verbunden. Dass die Empfehlung eines bestimmten Produktes nicht im Interesse des Kunden liegt, dürfte im Einzelfall schwer nachzuweisen sein.¹⁹

¹⁶ Vgl. Bucksteeg (1994) S. 90

¹⁷ Vgl. ebenda S. 91f

¹⁸ Vgl. Göres (2008) S. 316

¹⁹ Vgl. Severidt (2001) S. 26

Um mögliche Interessenkonflikte identifizieren zu können, müssen Banken insbesondere folgende Fragen prüfen:²⁰

- Kann die Bank oder ein Mitarbeiter zu Lasten von Kunden einen finanziellen Vorteil erzielen oder einen Verlust vermeiden?
- Kann die Bank oder ein Mitarbeiter am Ergebnis einer für den Kunden erbrachten Dienstleistung ein Interesse haben, das nicht mit dem Kundeninteresse übereinstimmt?
- Existieren finanzielle oder sonstige Anreize, die die Interessen eines Kunden über die Interessen anderer Kunden stellen?
- Erhält die Bank und/oder ein Mitarbeiter im Zusammenhang mit der für einen Kunden erbrachten Dienstleistung eine über die hierfür übliche Provision oder Gebühr hinausgehende Zuwendung?

Provisionen werden generell in folgenden Fällen ausbezahlt:²¹

➤ Ausgabeaufschlag bei Anlagefonds

Beim Kauf eines Fonds muss der Kunde einen so genannten Ausgabeaufschlag zahlen. Dieser beträgt je nach Fonds bzw. Fondsgesellschaft zwischen 0 und 5 % und kann im Emissionsprospekt des Fonds nachgeschaut werden. Der Großteil des Ausgabeaufschlags fließt dabei an die Berater oder an die Bank.

➤ Bestandsprovision

Als Bestandsprovision erhält die Bank von ihren Partnern - wie etwa Fondsgesellschaften - "0 bis 3 %" des Kurswertes einer Veranlagung pro Jahr. 3 % ist dabei ein sehr hoher Anteil und könnte die gesamte Rendite für den Kunden auffressen.

➤ Abschluss-/Verkaufsprovision

Bei bestimmten Finanzprodukten wird dem Berater eine Abschlussprovision gewährleistet, wenn er seinen Kunden entsprechende Produkte verkauft. Die Höhe dieser Provision variiert stark und kann, ähnlich wie der Ausgabeaufschlag bei Fonds, mehrere Prozentpunkte betragen.

²⁰ Vgl. Göres (2008) S. 308

²¹ Vgl. URL: http://www.kickbacks.ch/de/angaben/retrozeSSIONen/sub/anbieter_finanzprodukte/
(Zugriff: 25.09.2010)

➤ Finder's Fee/Vermittlungsprovision

Finder's Fees werden als Abgeltung für die Zuführung von Neukunden und Neugeldern bezahlt. Wechselt ein Kunde auf Empfehlung eines Beraters die Bank oder bringt er „neues“ Geld in eine bestehende Kundenbeziehung, zahlt die Bank eine einmalige Rückvergütung an den Berater.

Grundsätzlich müssen Banken Auskunft über die erhaltenen Provisionen geben. In der Praxis beißen jedoch viele Kunden bei der Forderung nach mehr Transparenz auf Granit. Seriöse Kreditinstitute haben nichts zu verbergen. Werden Auskünfte trotzdem verweigert, leidet auch das Vertrauensverhältnis zwischen Bank und Kunde.

Man sollte sich bewusst sein, dass Beratung nie kostenlos ist. Durch die Transaktionsgebühren versuchen Kreditinstitute, einen Ausgleich zum Beratungsaufwand zu erzielen. Daher ist die Bank als Ergebnis der Beratung an einem Verkauf von Produkten interessiert, denn dies ist die einzige Möglichkeit, wie sie ihre Beratungskosten decken kann. Wenn im Anschluss an eine Beratung kein Kauf erfolgt, hat die Bank die Leistung für den Kunden kostenlos erbracht. Das bedeutet, sie erbringt mit der Beratung eine Investition in Form einer kostenverursachten Vorleistung, von der sie zukünftige Erträge erwartet.²²

Kreditinstitute sind primär am Absatz eigener Produkte interessiert, da der Verkauf dieser für die Banken lukrativer ist, als der Absatz von Produkten anderer Anbieter. Fast alle Banken bieten nicht nur Produkte an, sondern sie entwickeln eigene Produkte. Daher ergibt sich das Problem, dass nicht immer die besten, sondern wenn möglich die eigenen Produkte verkauft werden. Vor allem Versicherungen und Bausparverträge werden nur aus dem eigenen Haus vertrieben.²³

Die Bankberatung kann nie vollkommen objektiv erfolgen, da sie in eigenem Interesse mit Hinblick auf einen späteren Geschäftsabschluss getätigt wird. Daher leiden Banken generell an einem Glaubwürdigkeitsproblem. Durch das Eigeninteresse der Kreditinstitute kann davon ausgegangen werden, dass Informationen bzw. das Beratungsgespräch systematisch verzerrt werden.²⁴

²² Vgl. Severidt (2001) S. 23

²³ Vgl. Bostelmann (2007) S. 11

²⁴ Vgl. Severidt (2001) S. 24

Die Beratungspraxis in Banken²⁵

Die Wirtschaftswoche hat beispielsweise skandalöse Zustände im Bankvertrieb enthüllt. Die Finanzbranche versichert, dass die Zurückgewinnung des Kundenvertrauens oberste Priorität hat, ihr Verhalten und Handeln ist jedoch widersprüchlich. Viele Berater stehen vor der Wahl: entweder die Zielvorgaben Ihrer Vorgesetzten erfüllen oder im Sinne des Kunden handeln. Wenn auch viele Berater weiter versuchen möglichst seriös zu arbeiten, überschreiten andere jede Grenze.

Vor allem jetzt nach der Wirtschaftskrise ziehen die Bankberater den Kürzeren. Sie müssen an die Front und die Wut, Enttäuschung und Beschwerden der Kunden ertragen, während sich Anlagestrategen und Bankvorstände in Hochhäusern der Institute fernab vom Kundengeschäft verbarrikadieren. Die Berater sind jedoch nicht (alleine) für die derzeitige Finanzkrise verantwortlich.

Den Filialmitarbeitern der meisten Institute wird konkret vorgegeben, wie viel sie wovon in einer bestimmten Zeitspanne verkaufen müssen. Das hat zur Folge, dass Bankberater sich bei der Kundenberatung eher an ihren Verkaufszielen orientieren als am Wunsch des Kunden. Durch die Wirtschaftskrise hat sich die Situation der Bankberater noch verschlechtert, da die Konsumenten nun wieder zunehmend auf Sicherheit setzen und es somit für den Kundenbetreuer immer schwieriger wird, gewinnbringende Produkte wie Aktien, Fonds und Zertifikate zu verkaufen. Kunden fühlen sich falsch beraten, da sie oftmals viel Geld verloren haben.

In vielen Banken existiert ein ausgeklügeltes System individueller Vertriebsziele, dass den angesehenen Job Bankberater für viele Filialmitarbeiter zum Albtraum macht. Die individuellen Vertriebsziele unterscheiden sich von Bank zu Bank. Einige Institute fordern von ihren Mitarbeitern, ein bestimmtes Ertragsziel zu erfüllen, andere schreiben den einzelnen Beratern genau vor, wie viel sie wovon pro Woche verkaufen müssen. Und diese Vorgaben haben sie zu erfüllen.

Die Berater stehen unter der ständigen Beobachtung ihrer Vorgesetzten und müssen sich rechtfertigen, wenn ein Kunde die Filiale verlässt, ohne einen Vertrag unterschrieben zu haben. In den Aufenthaltsräumen einiger Filialen hängen sogar Mitarbeiter-

²⁵ Vgl. Bergermann (04.02.2008), URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen-maerkte/bankberater-packen-aus-ich-habe-sie-betrogen-264071/> (Zugriff: 03.08.2010)

Rankings aus, die schlechte Verkäufer bloßstellen sollen. Oft wird bei nicht erfüllten Zielen auch mit Kündigung gedroht.

Aus dem Bankberater von früher ist ein Verkäufer geworden. Kunden können sich nicht sicher sein, ob sie ein Produkt empfohlen bekommen, weil es wirklich für sie geeignet ist oder weil es in dieser Woche noch verkauft werden muss. Die Berater werden von den Banken bezahlt, sollen aber eigentlich im Sinne der Kunden handeln. Damit sich die Kunden der Loyalität des Beraters sicher sein könnten, müssten sie für Bankberatung bezahlen. Nur so kann eine unabhängige Beratung sichergestellt werden.

Doch die Einsicht, dass sich an den Anreizstrukturen in Banken grundsätzlich etwas ändern muss, ist bislang nicht eingetreten. Für Banken sollte doch eine langjährige Kundenbeziehung auf Vertrauensbasis im Vordergrund stehen, was aber nicht der Fall ist. Auf längere Sicht nützen den Banken die rabiaten Vertriebsmethoden nichts. Unzufriedene Kunden, die sich falsch beraten fühlen, werden sich einem anderen Institut zuwenden. Wenn Konsumenten gegen Banken demonstrieren oder sogar klagen, entsteht zudem ein großer Imageschaden, egal ob der Kunde im Recht ist oder nicht. Ein großer Nachteil ist, dass sich Fehler im Privatkundengeschäft nicht direkt in Zahlen messen lassen und daher die Notwendigkeit von Veränderungen nicht gegeben ist.

Verkaufsdruck macht Berater krank²⁶

Der Alltag der Bankberater ist härter denn je und macht immer mehr Berater regelrecht krank. Der Stellenabbau und der ständig steigende Verkaufsdruck verursachen Schlafstörungen, Angstattacken, Sucht und Depressionen. Immer mehr Mitarbeiter sind am Rande ihrer Leistungsgrenze angelangt. Der Psychodruck und die Verpflichtung die eigene Familie zu ernähren, lässt die Berater am Job festhalten. Stolz ist jedoch keiner mehr über seinen Beruf. Viele Berater hatten gehofft, dass die Krise zu einem Umdenken bei den Banken führen würde. Schließlich hatten viele Bankmanager nach der Lehman-Pleite Demut gezeigt und Besserung gelobt. Banken müssen sich im Klaren sein, dass nicht nur die Erträge im Privatkundengeschäft zählen. Es sind auch die Kosten zu berücksichtigen, die Mitarbeiter durch Krankheit, Regeneration und fehlende Motivation verursachen.

²⁶ Vgl. Höfling (20.06.2009), URL:<http://www.welt.de/finanzen/article3962527/Bankberater-halten-dem-Verkaufsdruck-nicht-stand.html> (Zugriff: 29.08.2010)

Burnout-Phänomen im direkten Kundenkontakt²⁷

Vor allem das so genannte Burnout-Phänomen ist bei Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt immer häufiger zu beobachten. Das heißt, Mitarbeiter sind innerlich ausgebrannt. Burnout ist charakterisiert durch emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter in Verbindung mit Leistungsrückgang und abgestumpften Verhaltensweisen gegenüber den Kunden. Die tendenzielle Überforderung von Bankberatern entsteht in der Regel durch die Besonderheiten des Umgangs mit Kunden. Das Verstehen und Eingehen auf die Kundenbedürfnisse erfordert ein hohes Maß an Konzentration, verbunden mit geringen Möglichkeiten zur Automatisierung des Verhaltens. Jeder Kunde ist anders und Berater müssen sich innerhalb kürzester Zeit auf den jeweiligen Kundentyp einstellen. Dieses hohe Maß an emotionaler Beanspruchung fördert das Auftreten des Burnout-Phänomens.

Nicht selten kommt es, bedingt durch zunehmende Rationalisierungen im Finanzdienstleistungsbereich, zu übermäßigen Leistungs- und Zeitdruck. Darüber hinaus wird durch Arbeitszeiten bis spät abends (durch flexible Beratungsgesprächstermine außerhalb der normalen Öffnungszeiten), ein starker Eingriff in die Freizeit des Mitarbeiters vorgenommen.

Hieraus ergeben sich wiederum negative Auswirkungen auf die Entwicklung eines stabilen sozialen Umfeldes der Berater. Ein positives soziales Umfeld gibt Mitarbeitern Kraft und Rückhalt in schwierigen Situationen. Die besondere Problematik des Burnout-Effektes ergibt sich insbesondere daraus, dass es sich hier um ein langfristiges Phänomen handelt. Die psychische und emotionale Überlastung von Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt vollzieht sich meist innerhalb eines schleichenden Prozesses, der sich über mehrere Jahre hinweg erstrecken kann. Außerdem führt der Burnout-Effekt zu einer enormen Beeinträchtigung des Mitarbeiters, die bis zum vollständigen Ausfall der Arbeitskraft führen kann. Anzeichen für das Burnout-Phänomen können am ehesten anhand von Mitarbeiteraussagen erkannt werden. Mitarbeiter äußern beispielsweise, dass sie ihr früheres tatkräftiges und optimistisches Verhalten vermissen oder zunehmend Angst haben, den Anforderungen im Kundenkontakt nicht mehr gerecht zu werden. Wird also vermutet, dass ein Mitarbeiter an dieser Krankheit leidet, sollte schnellstens dagegen gesteuert werden, um die weit reichenden Auswirkungen des Burnout-Effektes zu vermeiden.

²⁷ Vgl. Homburg, Stock (2001) S. 483-485

2.1.3 Anreize

Nach Becker wird ein Anreizsystem allgemein als „(...) die Summe aller in ihrem Zusammenwirken bewusst gestalteten und aufeinander abgestimmten Anreize, die einerseits bestimmte erwünschte Verhaltensweisen der Mitarbeiter auslösen oder verstärken und die andererseits die Wahrscheinlichkeit des Auftretens unerwünschter Verhaltensweisen mindern“, definiert.²⁸

Die Funktion von Anreizsystemen besteht darin, das Verhalten der Mitarbeiter in Richtung der Unternehmensziele zu lenken und die Stärke dieses Verhaltens bzw. die Motivation der Mitarbeiter gezielt zu erhöhen.

Anreizarten

Anreize können sowohl nach der Quelle als auch nach dem Anreizobjekt klassifiziert werden.

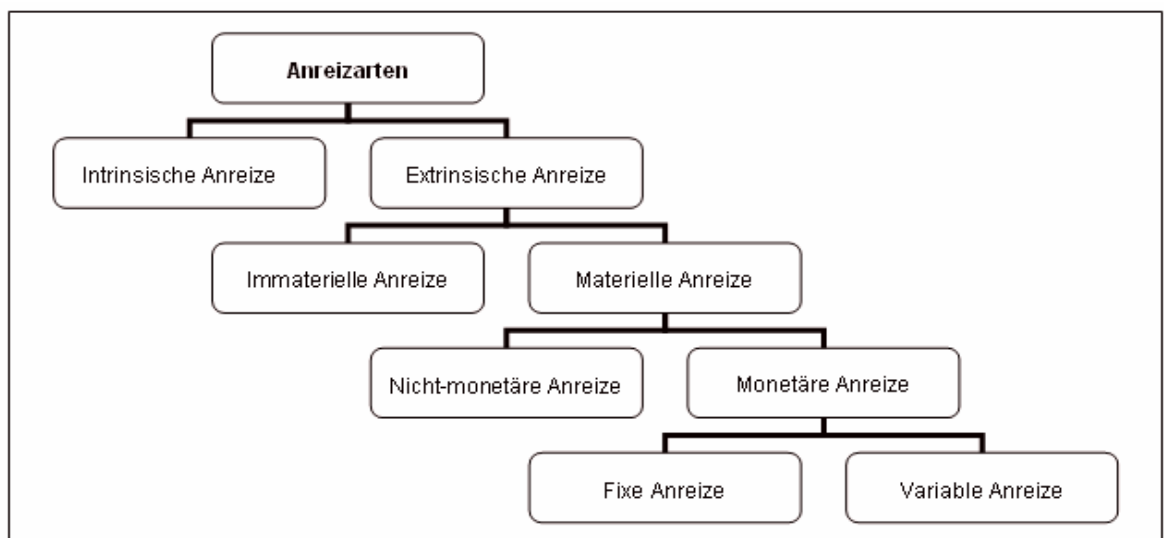


Abbildung 3: Überblick über die verschiedenen Anreizarten²⁹

Nach der Anreizquelle wird zwischen intrinsischen und extrinsischen Anreizen unterschieden. Intrinsische Anreize liegen in der zu erfüllenden Arbeitsaufgabe selbst begründet. Die motivationale Wirkung ergibt sich direkt aus der Form der Aufgabenerfüllung und der Erwartung, immaterielle Bedürfnisse befriedigen zu können. Intrinsische Anreize stehen in enger Beziehung mit den Aspekten einer Arbeit wie z.B. Arbeitsinhalt

²⁸ Becker (2002) S.16

²⁹ Vgl. Lehmkuhler (2001) S. 113

und Anerkennung der erbrachten Leistung sowie Aufstiegs- und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten in der Unternehmung. Extrinsische Anreize beziehen sich auf Bedürfnisse, die von der Umwelt eines Mitarbeiters beeinflusst werden und außerhalb des jeweiligen Aufgabenbereichs liegen.³⁰

Die Zahlung einer Vergütung stellt für Mitarbeiter nach diesem Verständnis primär einen extrinsischen Anreiz dar. Allerdings kann die erhaltene Vergütung auch zu einem intrinsischen Anreiz werden, wenn der Mitarbeiter sie als Anerkennung für seine geleistete Arbeit ansieht.

Nach dem Anreizobjekt werden extrinsische Anreize weiter in materielle und immaterielle Anreize unterteilt. Als immaterielle Anreize können z.B. soziale Anerkennung, Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegschancen sowie Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten angesehen werden. Darüber hinaus können immaterielle Anreize vom unternehmensindividuellen Umfeld beispielsweise durch die Größe einer Unternehmung, dessen Image oder der dort gelebten Unternehmenskultur ausgehen. Diese Art von Anreizen entzieht sich oft einer direkten und systematischen Ausgestaltung in der Unternehmung.³¹

Die materiellen Anreize lassen sich wiederum in zwei verschiedene Gruppen einteilen, nämlich monetäre und nicht-monetäre Anreize. Zu den monetären Anreizen zählen vor allem Lohn- und Gehaltszahlungen, Provisionen sowie Gewinn- oder Kapitalbeteiligungen. Anreiz in Form von in Aussicht gestellten Bonuszahlungen oder Gehaltserhöhungen kann jedoch einen Mangel an Interesse an der Aufgabe, zu geringe Herausforderungen, zu viel Routine und einen Mangel an Entwicklungsmöglichkeiten nicht ausgleichen. An finanzielle Anreize gewöhnen sich Mitarbeiter viel zu schnell. Das höhere Gehalt bzw. der einmal erhaltene Bonus wird nach kurzer Zeit als Norm betrachtet.

Nicht-monetäre Anreize können nicht direkt in Geld ausgedrückt werden. Als Beispiele können hierfür Dienstwagen, Dienstwohnungen, betriebliche Altersvorsorge sowie Weiterbildungsmaßnahmen genannt werden. Das Angebot von Sozialleistungen in Unternehmen kann in zwei Richtungen interpretiert werden. Es kann als Ausdruck der sozialen Verbundenheit verstanden werden oder auch als Kompensation für die vom Mitarbeiter erbrachte Leistung. Bestimmte Komponenten des Sozialleistungsangebots erzeugen jedoch beim Mitarbeiter eine Abhängigkeit zum eigenen Arbeitgeber. Ein Bei-

³⁰ Vgl. Kruse (2002) S. 18f

³¹ Vgl. Lehmkuhler (2001) S. 115f

spiel hierfür ist die betriebliche Altersvorsorge bzw. Lebensversicherung. Sie wird den Mitarbeitern angeboten, um sie möglichst lange im Betrieb zu halten, indem die Versicherung bei Austritt des Mitarbeiters deutlich an Attraktivität verliert. Oder die Pensionszusage wird erst nach mehreren Arbeitsjahren im gleichen Unternehmen gemacht.³²

Monetäre Anreize können in fixer und variabler Form gewährt werden. Einen Anreiz fixer Art stellt das Festgehalt dar, dass unabhängig von bestimmten Zielerreichungsgraden, guten oder schlechten Leistungen ausbezahlt wird. Einfluss auf die Höhe dieses Fixbestandteils haben lediglich Faktoren wie z.B. Dauer der Betriebszugehörigkeit, Stellung in der Unternehmenshierarchie und Schwierigkeitsgrad der Arbeit.

Variable Einkommensbestandteile schwanken wiederum in Abhängigkeit von bestimmten Zielgrößen, die leistungsabhängig sind. Als Zielgrößen können Umsatzvorgaben, Kundenzufriedenheitswerte, Kundenbindungsraten oder Beschwerdehäufigkeiten dienen. Die Erreichung dieser Ziele wird mit entsprechenden variablen Anreizen wie Provisionen und Prämien belohnt. Darüber hinaus kommen jahresbezogene Gewinn- oder Kapitalbeteiligungen als Beteiligung der Mitarbeiter am Gesamterfolg der Unternehmung in Frage.³³

³² Vgl. Lehmkuhler (2001) S. 116

³³ Vgl. ebenda S. 119

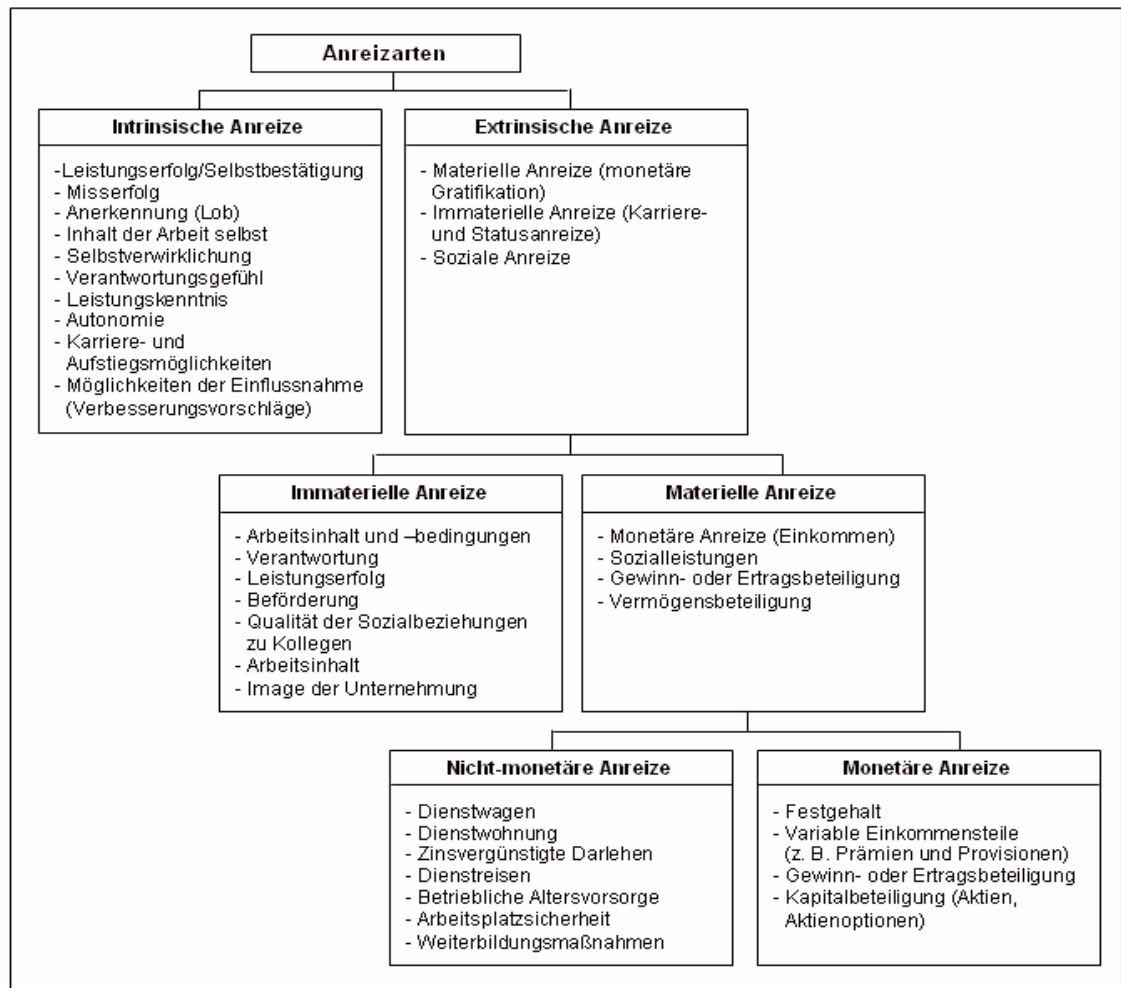


Abbildung 4: Zusammenfassender Überblick über die Anreizarten³⁴

Funktionen von Anreizsystemen

Anreizsysteme haben nachfolgende vier verschiedene Funktionen:³⁵

➤ Aktivierungsfunktion

Durch eine grundsätzliche Aktivierung der Mitarbeitermotive soll die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter gesteigert werden. Die Förderung eines eigenständigen unternehmerischen Ertragdenkens und -handelns der Mitarbeiter in gewissen Grenzen stellt ein wichtiges Ziel der Aktivierungsfunktion dar.

³⁴ Vgl. Lehmkuhler (2001) S. 120

³⁵ Vgl. Kressler (2001) S. 94f

➤ Steuerungsfunktion

Durch das Anreizsystem soll versucht werden die Fähigkeiten, Qualifikationen sowie Denk- und Verhaltensweisen der Mitarbeiter zielgerichtet zu steuern. Um dies zu erreichen müssen Leistungsbemessungsgrundlagen und Anreizarten direkt mit den betrieblichen Zielen in Zusammenhang gebracht werden. Diese müssen den Mitarbeitern bekannt sein sowie von ihnen nachvollziehbar sein.

➤ Informationsfunktion

Ein Anreizsystem trägt der Informationsfunktion Rechnung, wenn es eine direkte Beziehung zur Leistung schafft. Außerdem soll die Verteilungsgerechtigkeit sowie eine Ausschüttung von Anreizen in akzeptabler Höhe sichergestellt werden.

➤ Veränderungsfunktion

Anreizsysteme dienen ebenfalls dazu, den Mitarbeitern unternehmensbedingte Veränderungen transparent zu machen und sie zu motivieren, diese mit zu tragen. Somit lassen sich geplante Veränderungen letztlich auch leichter umsetzen.

Anforderungen an Anreizsysteme

Um sicherzustellen, dass Anreizsysteme auch die gewünschten Wirkungen zeigen, müssen folgende Anforderungen erfüllt werden:³⁶

- Transparenz
- Wirtschaftlichkeit
- Flexibilität
- Motivation
- Leistungsäquivalenz
- Gerechtigkeit
- Integration
- Individual- und Teamanwendbarkeit
- Belohnungswirkung

³⁶ Vgl. Lehmkuhler (2001) S. 101-109

Transparenz bildet eine erste grundsätzliche Anforderung, um die Funktion von Anreizsystemen sicherzustellen. Die Bausteine des Anreizsystems müssen für die Mitarbeiter durchsichtig und nachvollziehbar sein, um Akzeptanzprobleme zu vermeiden. Eng mit der Transparenz verknüpft, ist die Forderung nach Einfachheit von Anreizsystemen. Komplizierte, unverständliche Anreizsysteme stehen im Konflikt zur Transparenz. Außerdem bedingen einfache Anreizsysteme einen geringeren Verwaltungsaufwand, was wiederum den Vorteil einer höheren Wirtschaftlichkeit mit sich bringt.

Die Wirtschaftlichkeit eines Anreizsystems bezieht sich auf die Bewertung, des ihm zurechenbaren Aufwands und dem angenommenen Nutzen. Beide Positionen sollten in einem möglichst günstigen Verhältnis zueinander stehen, damit das Bestehen des Systems wirtschaftlich gerechtfertigt werden kann.

Anreizsysteme müssen ebenfalls den Anforderungen Flexibilität und Entwicklungsfähigkeit Rechnung tragen. Das bedeutet, es muss jederzeit eine Anpassung an intern bzw. extern verursachte Veränderungen möglich sein.

Motivation als weitere Anforderung bedeutet, dass das Anreizsystem zu dem gewünschten Leistungsverhalten der Mitarbeiter beiträgt, ihr Leistungspotenzial ausschöpft sowie ihre Leistungsbereitschaft steigert. Je einfacher der Zusammenhang zwischen persönlicher Leistung und Zielerreichungsgrad erkannt werden kann, desto höher ist die Motivationswirkung für den Mitarbeiter.

Besonders wichtig ist es, dass Anreizsysteme der Leistungsäquivalenz gerecht werden. Es wird davon ausgegangen, dass die meisten Mitarbeiter Höhe, Zusammensetzung und Zustandekommen ihres monatlichen Gehalts mit dem ihrer Kollegen vergleichen. Wird die Gewährung eines Anreizes als gerecht empfunden, stellt sich seitens des Mitarbeiters Zufriedenheit ein. Als Motivatoren wirken Anreize erst dann, wenn sich das Leistungsentgelt mit der erbrachten Leistung spürbar verändert und sich der persönliche Einsatz entsprechend quantitativ niederschlägt.

Die Berücksichtigung des Aspektes Gerechtigkeit soll sicherstellen, dass ein Anreizsystem für die Mitarbeiter attraktiv ist und von ihnen akzeptiert wird. Diese Gerechtigkeit bezieht sich einerseits auf die unternehmensindividuelle Struktur der leistungs-, anforderungs- und sozialgerechten Honorierung sowie andererseits auf die Gegenüberstellung mit gleichrangigen Betätigungsfeldern in anderen Unternehmungen des Arbeitsmarktes.

Die Anforderung Integration bedeutet, dass das Anreizsystem mit den unternehmens- und mitarbeiterseitig vorliegenden Rahmenbedingungen abgestimmt werden soll. Anreizsysteme müssen beispielsweise in das Umfeld von Unternehmenskultur, bestehendem Rechtsrahmen und Führungsteilsystemen einer Unternehmung eingegliedert werden.

Weiters sollen Anreizsysteme sowohl Verhaltensweisen von Einzelpersonen als auch von Teams belohnen. So sollten beispielsweise gute individuelle Leistungen einzelner Teammitglieder honoriert werden, obwohl die Leistung des Teams insgesamt nur durchschnittlich ist. Die alleinige Verwendung von Individualprämien führt wiederum leicht dazu, dass Egoismen ausgelebt werden, die zu einer kundenorientierten Arbeitsweise der Unternehmung insgesamt in Konflikt stehen.

Natürlich müssen Anreizsysteme auch die Belohnungswirkung erfüllen. Das bedeutet, Anreize müssen eine gewisse Höhe aufweisen, um eine Motivationswirkung zu erzielen.

Da mitunter Zielkonflikte zwischen den genannten Anforderungen bestehen, ist es kaum möglich, bei der Gestaltung eines Anreizsystems alle Anforderungen mit gleicher Priorität zu berücksichtigen. Daher muss von jedem Unternehmen selbst eine unterschiedliche Priorisierung der verschiedenen Anforderungen vorgenommen werden, unter Berücksichtigung ihres Adressatenkreises und ihrer Unternehmensziele.

Bemessungsgrundlagen für die Gewährung von Anreizen

Die Gewährung von Anreizen kann von folgenden Bemessungsgrundlagen bzw. Indikatoren abhängen:³⁷

- Größen des Rechnungswesens, z.B. Gewinn, Jahresüberschuss, usw.
- Wertorientierte Größen, z.B. Aktienkurse, Economic Value Added usw.
- Nicht-finanzielle Größen, z.B. Marktanteil, Kundenzufriedenheit, Innovationsleistung usw.
- Qualität der Arbeit, z.B. Einhaltung von Terminen, Anzahl von Fehlern bzw. Beschwerden, usw.

³⁷ Vgl. Anclam-Rühle (2009) S. 23

- Quantität, z.B. Anzahl der abgeschlossenen Verträge, Anzahl der Neukunden, usw.
- Sozialbeziehungen, z.B. Zusammenarbeit, Teambereitschaft, Betriebstreue usw.

Basis der Gewährung von Anreizen stellen am häufigsten Zielvorgaben bzw. Zielvereinbarungen dar. Erst nach Überprüfung des Zielerreichungsgrads wird über die Höhe des Anreizes entschieden. Zur Leistungsbeurteilung werden Bemessungsgrundlagen herangezogen, die die Grundlage der leistungsorientierten Honorierung darstellen. Da sich das gemessene Ergebnis nicht immer eindeutig auf eine Einflussgröße zurückführen lässt, sollten Indikatoren eingesetzt werden. Über die Messung bestimmter Leistungsmerkmale oder –größen kann mit ihrer Hilfe ein Rückschluss auf die tatsächlich erbrachte Leistung gezogen werden.³⁸

Anforderungen an die Zielformulierung

Von entscheidender Bedeutung für den dauerhaften Erfolg einer Zielvereinbarung sind die richtige Auswahl und die richtige Formulierung der Ziele. Zielvereinbarung bedeutet, dass die Mitarbeiter bei der Festsetzung der Unternehmensziele aktiv mitwirken. Vorteil dieser Methode ist, dass sich Mitarbeiter dann mit diesen Zielen identifizieren und sich daher wesentlich stärker für sie einsetzen. Mithilfe des SMART-Prinzips kann überprüft werden, ob ein Ziel den Anforderungen an Zielauswahl und Zielformulierung genügt.

Hinter dem Wort SMART verstecken sich folgende fünf Anforderungen an Ziele.³⁹

- S** Specific, das heißt, Ziele sollen eindeutig formuliert sein, so exakt wie möglich.
- M** Measurable, das bedeutet, Ziele müssen überprüfbar bzw. kontrollierbar sein.
- A** Achievable, darunter ist zu verstehen, dass Ziele anspruchsvoll sein sollen und eine Herausforderung für den Mitarbeiter darstellen sollen.
- R** Realistic, das bedeutet, Ziele müssen erreichbar sein und sie sollen nicht über den Belastungsgrenzen der Mitarbeiter liegen. Mitarbeiter sollen in der Lage sein, das Ziel mit ihren Fähigkeiten, Kenntnissen und ihrem Informationsstand zu erreichen.
- T** Timely, das heißt, zu jedem Ziel gehört eine klare Terminvorgabe.

³⁸ Vgl. Lehmkuhler (2001) S. 109

³⁹ Vgl. Kleinbeck (2009) S. 33-36

Bei Zielvereinbarungen im Sinne der Anreizpolitik sollten nicht zu viele Ziele gesetzt werden, um die Konzentration auf die wichtigsten Prioritäten zu ermöglichen. Besteht eine zu lange Liste von Zielen, kann es vorkommen, dass die Bedeutung jedes einzelnen so gering ist, dass von einem Anreiz nicht mehr gesprochen werden kann.

Sind Ziele richtig formuliert, können sie einen großen Motivationsfaktor für Mitarbeiter darstellen. Ziele, die zu hoch oder zu niedrig gesteckt werden, wirken eher demotivierend. Sie müssen realistisch und so vereinbart sein, dass sie für die Mitarbeiter bei entsprechendem Bemühen erreichbar sind und zu dem angestrebten Ergebnis führen. Wichtig ist es vor allem, dass Mitarbeiter Feedback zur Zielerreichung erhalten. Eine Zielsetzung alleine, ohne entsprechende Rückmeldung, kann die Leistung der Mitarbeiter nicht steigern. Feedback hat neben der informativen auch eine motivierende Funktion.⁴⁰

Im Bankenbereich wurden jedoch genau diese Grundsätze der Zielvereinbarung vernachlässigt. Durch die meist viel zu unrealistischen Ziele steigt der Verkaufsdruck auf die Bankberater ins Unermessliche. Der Konkurrenzkampf untereinander wächst und das Betriebsklima leidet darunter, was auch die Kunden zu spüren bekommen.

Die Akzeptanz von Zielvorgaben ist bei Mitarbeitern dann vorhanden, wenn sie davon ausgehen können, dass sie ihre Ziele mit großer Wahrscheinlichkeit erreichen. Außerdem hängt die Akzeptanz davon ab, inwieweit die vorgebenden Ziele mit den persönlichen Motiven verbundenen eigenen Zielen übereinstimmen. Am vorteilhaftesten ist es natürlich, wenn Ziele zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern vereinbart werden. Eine solche Zielvereinbarung, verbindet Unternehmensziele und persönliche Ziele und wird deshalb als handlungsleitend akzeptiert. Außerdem fördert sie produktives Arbeiten durch Erhöhung der Arbeitsmotivation, führt zu mehr Arbeitszufriedenheit und verringert die Fehlzeiten.⁴¹

Das bedeutet, die Wirkung der Arbeitsmotivation beschränkt sich nicht nur auf die Leistung der Mitarbeiter. Sie hat auch Auswirkungen auf die physische und psychische Gesundheit und die damit verbundene Anwesenheit im Unternehmen sowie auf die persönliche Einstellung zur Arbeit.⁴²

⁴⁰ Vgl. URL: <http://www.k-p-p.de/nachrichten/ziele-vereinbaren-das-smart-prinzip> (Zugriff: 28.07.2010)

⁴¹ Vgl. Kleinbeck (2009) S. 61

⁴² Vgl. ebenda S. 127

Bei Zielvereinbarungen ist es vor allem wichtig, dass Mitarbeiter im Rahmen der ihnen übertragenen Arbeitsaufgaben einen ausreichenden Handlungs- und Entscheidungsspielraum haben und diesen so nutzen können, dass sie die gesteckten Ziele erreichen. Ziele, die in einer Zielvereinbarung festgelegt werden, müssen vom Individuum selbst beeinflussbar und erreichbar sein.⁴³

Es wird im Allgemeinen zwischen Leistungszielen und Verhaltenszielen unterschieden. Leistungsziele sind Ziele, die dann als erreicht gelten, wenn ein bestimmtes, definiertes Ergebnis erzielt wurde, wie z.B. Steigerung des Umsatzes in der Produktgruppe x um 5 %. Verhaltensziele hingegen sind Ziele, die sich auf die dauerhafte Veränderung bestimmter Verhaltensweisen beziehen, wie z.B. freundlicheres Auftreten gegenüber Kunden. Diese Art von Zielen unterliegen jedoch der Gefahr einer subjektiven Beurteilungsweise.⁴⁴

Alle Ziele sind von den Rahmenbedingungen abhängig, unter denen sie vereinbart und erreicht werden. Bei der Zielvereinbarung liegen bestimmte Rahmenbedingungen sowie Erwartungen im Hinblick auf die weitere Entwicklung dieser Bedingungen vor. Diese Rahmenbedingungen gehen indirekt in die Zielvereinbarung ein. Wenn sich daher die Entwicklung der Rahmenbedingungen in eine völlig andere Richtung bewegt, als bei der Zielvereinbarung unterstellt, so kann es schwierig bzw. unmöglich werden, das Ziel zu erreichen. Dieser Aspekt sollte bei der Beurteilung der Zielerreichung durch die Vorgesetzten berücksichtigt werden.⁴⁵

So hat z.B. die Finanzkrise im Bankenbereich dazu geführt, dass es für Bankberater immer schwieriger wird, risikoreiche Produkte zu verkaufen. Das bedeutet, die Zielvorgaben der Vorgesetzten sollten sich an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen, damit Berater nicht unter einem immensen Verkaufsdruck stehen.

Das Führen mit Zielvereinbarungen hat eine Reihe von Vorteilen. Durch das Vereinbaren von positionsspezifischen Zielen kennt der Mitarbeiter, die an ihn gestellten Erwartungen. Da die Beurteilung am Ende des Prozesses auf Basis der Aufgabenerfüllung erfolgt, wird eine höhere Objektivität und Nachvollziehbarkeit als bei den herkömmlichen Verfahren ermöglicht. Da die Art und Weise der Zielerreichung in der Regel vom

⁴³ Vgl. Eyer, Haussmann (2003) S. 28

⁴⁴ Vgl. ebenda S. 29

⁴⁵ Vgl. ebenda S. 39f

Mitarbeiter selbst bestimmt werden kann, wird dem Wunsch vieler Mitarbeiter nach Eigenverantwortlichkeit und Selbstentfaltung nachgekommen.⁴⁶

Auf der anderen Seite stehen die Nachteile von Zielvereinbarungen. Die Anwendung des Verfahrens ist in gewissen Bereichen nur eingeschränkt möglich, da Mitarbeiter auf unteren Hierarchieebenen nicht ausreichend Handlungsspielraum besitzen, um ihre Zielerreichung beeinflussen zu können. Außerdem handelt es sich bei den vereinbarten Zielen in der Praxis meist um quantitative, so dass unter Umständen qualitative Aspekte vernachlässigt werden.⁴⁷

Das betriebliche Vergütungssystem als Anreiz

Vor allem das betriebliche Vergütungssystem wird in vielen Unternehmen so gestaltet, dass von diesem eine Anreizwirkung ausgeht. Unter einem Vergütungssystem wird allgemein, „(...) die Gesamtheit der in einem Betrieb angewandten Entgeltformen unter Einschluss einer strukturierten Abstimmung zwischen Entgeltfindung, Berechnungsverfahren und Entlohnungsmodalitäten“, verstanden.⁴⁸

Vergütung ist ein wesentliches Element der Personalpolitik und spricht sowohl materielle wie auch immaterielle Werte der Mitarbeiter an. Vergütung als Honorierung des Arbeitseinsatzes und der Arbeitsresultate lässt primär an finanzielle Maßnahmen denken. Aber Bezahlung ist nicht die einzige Form von Vergütung. Maßnahmen im nicht-finanziellen Bereich sind generell schwer zu messen, aber sie haben ohne Zweifel eine starke Auswirkung auf die Aktivierung von Leistung, Identifikation und Fähigkeiten der Mitarbeiter.⁴⁹

Die Vergütung im finanziellen Bereich kann fixiert oder variabel ausfallen. Der Fixbestandteil stellt das Grundgehalt dar. Die variable Komponente bezieht sich meist auf kurz- oder längerfristige Unternehmensergebnisse oder die Erreichung von spezifisch auf die Funktion oder auf den Mitarbeiter zugeschnittenen Zielsetzungen. Damit stellt sie ein wichtiges und effizientes Mittel dar, um Unternehmensprioritäten zu unterstreichen und zu kommunizieren.⁵⁰

⁴⁶ Kruse (2002) S. 114

⁴⁷ Vgl. ebenda S. 115

⁴⁸ Vgl. ebenda S. 21

⁴⁹ Vgl. Kressler (2001) S. 151f

⁵⁰ Vgl. ebenda S. 154f

Die individuelle variable Vergütungshöhe hängt von unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen wie Betriebsergebnisgrößen, Zielerreichungsgraden sowie Verhaltensmerkmalen ab. Die Gewährung einer variablen Vergütung sollte an Größen des internen Rechnungswesen, wie etwa Betriebsergebnissen oder Deckungsbeiträgen geknüpft werden, da sie den ordentlichen bankbetrieblichen Leistungsprozess besser abbilden können als z.B. die Höhe des Jahresüberschusses.⁵¹

Damit auch variable Vergütungsbestandteile eine motivationale Wirkung erzielen können, darf einerseits sein Anteil an der Gesamtvergütung nicht zu gering sein, damit Leistungsunterschiede sich spürbar in der Entlohnung niederschlagen können. Andererseits darf sein Anteil nicht so hoch sein, dass bei unterdurchschnittlicher Leistung die Sicherung des Lebensunterhaltes des Mitarbeiters gefährdet ist. Sonst würde die Gefahr bestehen, dass das System aufgrund seines hohen Risikos von den Mitarbeitern nicht akzeptiert wird und letztlich der gewünschte motivationale Effekt nicht eintritt.⁵²

Vergütungssysteme in Banken sind oft stark am Umsatz oder Absatz orientiert. Umsatz- oder Absatzziele allein führen jedoch meist zu einem Verkaufsverhalten, das dem Unternehmen mittelfristig schadet. Sie motivieren dazu, Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen, die Kunden eigentlich nicht benötigen.⁵³

Eine generelle Anforderung an Vergütungssysteme ist, dass Mitarbeiter nur an solchen Kriterien gemessen werden sollten, die sie selbst beeinflussen können. Daher ist es äußerst problematisch, Kundenberater auf Basis der Gesamtzufriedenheit mit der Bank zu vergüten. Denn die Gesamtzufriedenheit wird neben dem Kundenservice auch durch eine Vielzahl anderer Faktoren beeinflusst, wie z.B. das regionale Filialnetz oder gar Fusionsgerüchte des Kreditinstituts. Daher sollten Kundenberater beispielsweise an Kriterien wie deren Freundlichkeit oder der fachlichen Kompetenz gemessen werden.⁵⁴

⁵¹ Vgl. Kruse (2002) S. 130

⁵² Vgl. ebenda S. 123

⁵³ Vgl. Homburg (2008) S. 360

⁵⁴ Vgl. ebenda S. 368f

Unternehmenskultur und Führungssystem als Rahmenbedingungen

Unternehmenskultur und Führungssystem bilden zwei notwendige Rahmenbedingungen, die idealtypisch ausgeprägt sein sollten, um die Wirkung von Anreizsystemen zu gewährleisten bzw. zu erhöhen.⁵⁵

Unternehmenskultur

Die gelebte Unternehmenskultur kann als Anreizsystem im weitesten Sinne angesehen werden. Bei der Unternehmenskultur handelt es sich um ein System gemeinsam geteilter Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale, welches das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter im Unternehmen prägt. Dabei übernimmt die Unternehmenskultur zahlreiche zentrale Funktionen. Sie sorgt dafür, dass durch einen Orientierungsrahmen, dem einzelnen Mitarbeiter die soziale Integration erleichtert wird.

Die Unternehmenskultur übernimmt außerdem die Aufgabe einer Handlungskoordination über gemeinsam geteilte Werte und Normen. Sie vermittelt den Führungskräften und Mitarbeitern den Sinn ihrer Arbeit und steigert dadurch deren Leistungsbereitschaft. Letztlich fördert sie auch die Identifikation des einzelnen Mitarbeiters mit dem Unternehmen, schafft ein Zugehörigkeitsgefühl und unterstützt ihr Selbstbewusstsein. Die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter überdurchschnittliche Leistungen erbringen ist umso höher, je wohler sie sich in einer Unternehmung fühlen und je zufriedener sie mit ihren Arbeitsbedingungen sind.⁵⁶

Es ist jedoch schwierig, die Unternehmenskultur vollständig zu beurteilen, da sie vielschichtig ist und nur ein kleiner Teil davon sichtbar ist. In diesem Zusammenhang werden drei Ebenen der Unternehmenskultur unterschieden, wie aus nachfolgender Abbildung ersichtlich.

⁵⁵ Vgl. Lehmkuhler (2001) S. 73

⁵⁶ Vgl. Kruse (2002) S. 62f

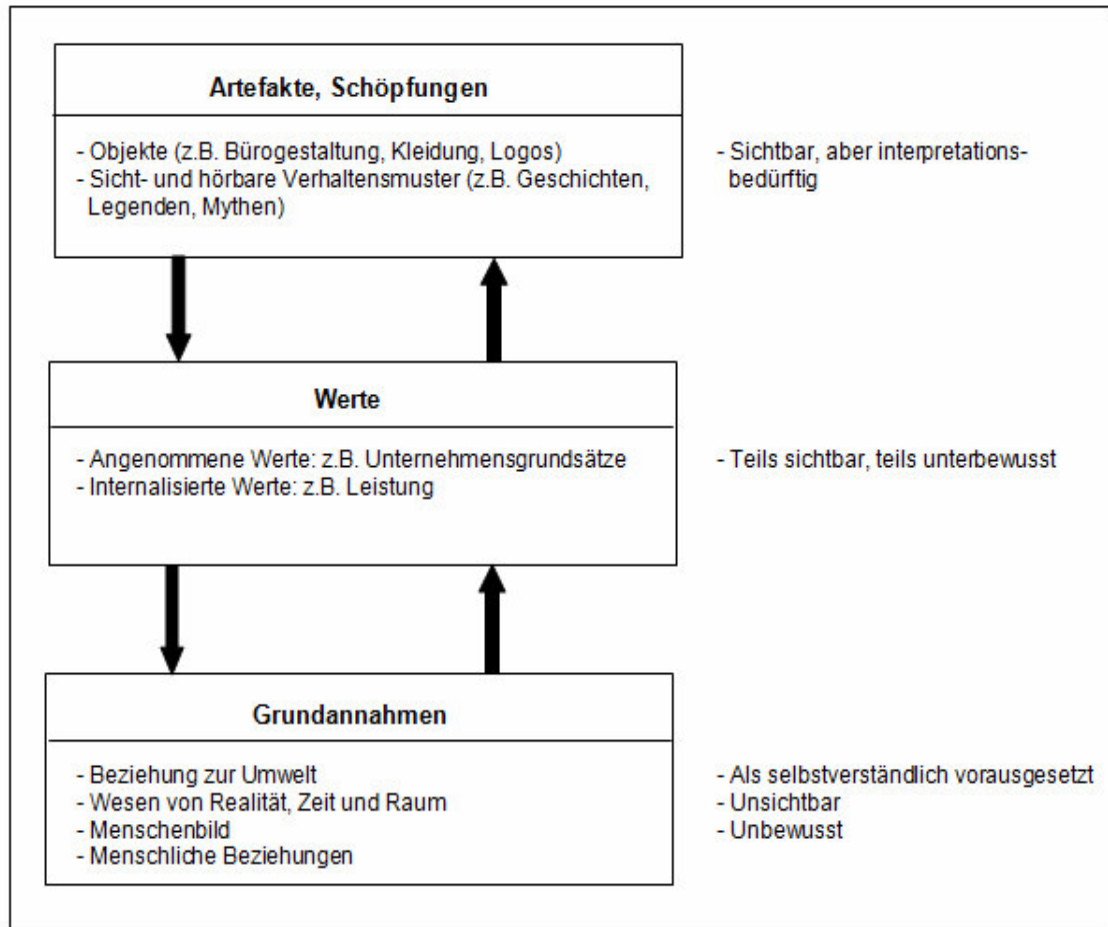


Abbildung 5: Die Ebenen der Unternehmenskultur und ihre Interaktionen⁵⁷

Die oberste Ebene umfasst die geschaffenen Objekte des Unternehmens sowie Verhaltensweisen (Artefakten), die zwar sichtbar, aber interpretationsbedürftig sind. Unter Artefakte versteht man symbolische Komponenten einer Unternehmenskultur, wie z.B. Geschichten, Logos, Rituale oder die Sprache im Unternehmen.

Auf der zweiten Ebene liegen die kollektiven Werte der Unternehmensmitglieder, die noch mehr als die Artefakte das Verhalten der Unternehmensmitglieder beeinflussen, dabei jedoch schwerer zu erfassen sind.

Auf der untersten Ebene befinden sich die unsichtbaren, als selbstverständlich vorausgesetzten Grundannahmen der Führungskräfte und Mitarbeiter, die den größten Einfluss auf deren Verhalten ausüben. Kritisch anzusehen ist deshalb, dass lediglich die oberste Ebene wahrgenommen werden kann, obwohl bezüglich der Verhaltensrelevanz insbesondere die zweite und dritte Ebene von Bedeutung sind.⁵⁸

⁵⁷ Vgl. Kruse (2002) S. 64

⁵⁸ Vgl. ebenda S. 64

Führungssystem

Unter einem Führungssystem versteht man alle in einem Unternehmen angewandten Führungsinstrumente, wie Werkzeuge, Routine, Regeln, Normen, Verfahrensrichtlinien und Handlungsweisen, die Führungskräfte bei ihren Aufgaben unterstützen. Dazu zählen beispielsweise neben dem betrieblichen Anreizsystem, die Mitarbeitergespräche, Feedbackgespräche, die Balanced Scorecard oder die Führungskräfteentwicklung. Organisationale Rahmenbedingungen, die eine einheitliche Sprache sprechen, richten das Verhalten der Mitarbeiter aus und ermächtigen und befähigen sie, unternehmerisch zu denken und zu handeln.⁵⁹

2.2 Bankberatung auf dem Prüfstand

In diesem Abschnitt werden verschiedene Verfahren zur Messung der Beratungsqualität der Banken vorgestellt sowie eine empirische Analyse in Form eines standardisierten Fragebogens durchgeführt.

2.2.1 Messverfahren der Beratungsqualität

Wegen des zunehmenden Wettbewerbs müssen sich auch Banken von anderen Anbietern unterscheiden, um sich im Markt behaupten zu können. Diese Differenzierung ist allerdings nicht durch Produkte zu erreichen, wie es in anderen Branchen möglich ist. Die einzige Differenzierungsmöglichkeit liegt in der Beratungsqualität der Banken.

Natürlich hat sich nicht nur der Bankenmarkt verändert, sondern auch das Verhalten der Kunden. Diese sind nicht mehr so loyal gegenüber ihrer Hausbank, sondern vergleichen Angebote verschiedener Anbieter. Kunden sind daher zunehmend bereit, ihre Bankverbindung zu wechseln, wenn sie mit den Leistungen oder dem Service eines Kreditinstituts unzufrieden sind. Sie akzeptieren nicht mehr einfach, was am Markt angeboten wird, sondern verlangen, dass das Angebot ihren Wünschen entsprechend gestaltet wird. Die Ursachen für dieses rationale und kritische Denken der Kunden liegen vor allem im steigenden Bildungsniveau der Bevölkerung, in der besseren Informa-

⁵⁹ Vgl. Siebert (2006) S. 47

tion durch Medien und der Möglichkeit sich selbst im Internet zu informieren. Die Kunden erwarten daher eine qualitativ hochwertige und umfassende Beratung.⁶⁰

Wegen der spezifischen Eigenschaften des Dienstleistungssektors und somit des Bankengeschäftes ist eine Qualitätsbestimmung mit größeren Problemen behaftet als im Sachgüterbereich. Die überwiegende Immaterialität der Leistungen erschwert die objektive Festlegung der Qualitätskriterien bzw. -merkmale. Die Bankberatung kann nicht auf stoffliche Eigenschaften, wie z.B. Form, Farbe, Material, Design usw. geprüft werden. Da auch externe Faktoren Auswirkungen auf angebotene Dienstleistungen haben, kann weder der Prozess, noch das Ergebnis einer Dienstleistung vollständig vom Anbieter allein gesteuert werden.

Da bei Bankdienstleistungen meist Überprüfungs- und Vergleichsmöglichkeiten fehlen, wird die Erwartungshaltung der Kunden zum Maßstab der Qualitätsbeurteilung. Solch eine Beurteilung erfolgt individuell unter der Berücksichtigung der subjektiven Erfahrung des Kunden mit der jeweiligen Dienstleistung. Nur wenn die wahrgenommene Leistung mindestens die gleiche Qualität aufweist, wie die erwartete Leistung, handelt es sich aus Kundensicht um eine befriedigende Dienstleistungsqualität. Kundenerwartungen entstehen nicht nur aus individuellen Bedürfnissen, sondern sie basieren unter anderem auf den Erfahrungen der Vergangenheit, der Mund-zu-Mund-Kommunikation mit anderen Kunden sowie der kommunikativen und werblichen Ausstrahlung der Bank.

Die Erwartungen des Kunden an die Beratung drücken sich im individuellen Anspruchsniveau aus. Die Höhe des Anspruchsniveaus wird im Wesentlichen durch den Beratungsbedarf, die Einstellung sowie auch durch den ökonomischen Bildungsgrad des Ratsuchenden und seinen Erfahrungshintergrund beeinflusst. Je höher die Erwartungen des Kunden, desto kritischer wird die Beratungsqualität beurteilt. Das Urteil hängt davon ab, in welchem Maße der Kunde seine Anforderungen bzw. Erwartungen durch die Beratungsgestaltung erfüllt sieht.⁶¹

Kundenzufriedenheit bringt die Übereinstimmung zwischen den subjektiven Erwartungen und der tatsächlich erlebten Motivbefriedigung bei Produkten oder Dienstleistungen zum Ausdruck. Werden die Erwartungen nicht erfüllt, so liegt Unzufriedenheit vor.⁶²

⁶⁰ Vgl. Bostelmann (2007) S. 6f

⁶¹ Vgl. Kailich (1990) S. 136f

⁶² Vgl. Runow (1982) S. 82

Die Kundenzufriedenheit stellt die Grundlage für den langfristigen Geschäftserfolg einer Bank dar. Zufriedene Kunden behalten ihre Bankverbindung über relativ lange Zeiträume bei und empfehlen oft auch ihre Hausbank im Freundes- und Bekanntenkreis. Außerdem geben sie ihren persönlichen Beratern vertrauliche Informationen bezüglich ihrer eigenen finanziellen Verhältnisse und liefern so wichtige Ansatzpunkte für Cross-Selling-Aktivitäten. Bei steigender Kundenzufriedenheit wächst ebenfalls die Bereitschaft der Kunden, Vorschläge und Angebote des Beraters zu akzeptieren. Zufriedene Kunden lösen ihre bestehende Kontoverbindung in der Regel auch dann nicht auf, wenn die Konkurrenz günstigere Produkte bzw. Leistungen anbietet. Ihre Preissensibilität ist insgesamt geringer und sie sind zudem oft bereit, einen Fehler der Bank zu verzeihen. Eine erfolgreiche, lang anhaltende Kunde-Bank-Beziehung kann direkt oder indirekt zur Weiterempfehlung eines Kreditinstitutes führen und somit zur Gewinnung neuer Kunden beitragen.

Unzufriedene Kunden zeigen im Gegensatz dazu ein geringes Interesse an ihrer Hausbank und reduzieren ihren Kontakte zur Bank und deren Mitarbeitern auf das Notwendigste. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass sich solche Kunden nur selten tatsächlich bei ihrer Bank beschweren und dem Kreditinstitut damit die Möglichkeit einer entsprechenden Reaktion geben. Unzufriedene Kunden neigen eher dazu, über die negativen Erfahrungen mit ihrer Bank in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis zu berichten. Auf diese Weise wird das Image der Bank negativ beeinflusst. Außerdem könnten etwaige Konkurrenzangebote sie leicht dazu bringen, ihre Bankverbindung zu wechseln.

Kundenzufriedenheit bildet die Basis für den Aufbau von Vertrauen auf der Seite des Kunden. Zufriedenheit wie auch Vertrauen beeinflussen darüber hinaus Einstellung und Verhalten des Kunden, wobei das Konstrukt der Einstellung eine langfristig höhere Stabilität im Vergleich zur Zufriedenheit besitzt.⁶³

Bestimmend für den Grad der Zufriedenheit des Kunden sind in erster Linie nicht die Dienstleistungen der Bank, sondern vor allem die Serviceleistung der Mitarbeiter. Das bedeutet, die „menschliche Arbeit“ der Berater beeinflusst entscheidend die empfundene Beratungsqualität. Sie haben auch einen entscheidenden Einfluss darauf, inwieweit die Bank von seinen Kunden als kompetent, zuverlässig und ähnliches wahrgenommen wird. Die Bekanntheit und der Ruf einer Bank werden sehr stark durch das Auftreten und die Arbeit ihrer Mitarbeiter geprägt. Das bedeutet, das Kreditinstitut ist auf die

⁶³ Vgl. Bergmann (1996) S. 72-76

Fachkompetenz, das Engagement, die Flexibilität und die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter angewiesen.⁶⁴

Berater sollten optimalerweise über den relevanten Informationsstand verfügen bzw. auf ihn zugreifen können und in der Beratungssituation in der Lage sein, die für die Lösung der Kundenprobleme relevanten Informationen so einzusetzen, dass der Kunde zu einer optimalen Entscheidung befähigt wird. Der Bankberater beeinflusst auf Basis seiner fachlichen Kompetenz überwiegend die sachliche Qualität der Beratungsleistungen. Natürlich ist neben den Fachkenntnissen auch die soziale Kompetenz des Beraters für das Qualitätsurteil bedeutsam, unter anderem wegen der hohen Kontaktintensität zum Kunden. Die Interaktion von Berater und Ratsuchenden ist vor allem durch eine non-verbale Kommunikation geprägt. Sie bedient sich dabei im Wesentlichen der Gestik und Mimik und beeinflusst die Wirkung der verbalen Kommunikation in starkem Maße.

Die fachliche Qualifikation umfasst das Fachwissen des Beraters und seine intellektuellen Fähigkeiten. Grundlage der fachlichen Kompetenz des Beraters sind die formalen Qualifikationen, wie Schulbildung, bankinterne und -externe Ausbildung sowie seine Praxiserfahrung. Die bankfachliche Qualifikation stellt hierbei jedoch keine statische Größe dar, sondern sie fordert ein im Zeitablauf dynamisches Qualifikationsniveau, das eine Anpassung an ein sich veränderndes Aufgaben- und Handlungsspektrums ermöglicht. Die intellektuellen Fähigkeiten umfassen im Wesentlichen das analytische Denkvermögen sowie die Kreativität. Mit zunehmender Komplexität der Problemkonstellation gewinnen diese Eigenschaften an Bedeutung. Besonders wichtig ist es, dass der Kunde nicht mit einer Fülle von Informationen überladen wird, sondern ihm nur die Informationen übermittelt werden, die für seine Entscheidung als Basis benötigt werden.⁶⁵

Außerdem ist die Fähigkeit des Beraters zum Zuhören bzw. sein Einfühlungsvermögen ein wesentlicher Einflussfaktor bei der Beurteilung der Beratungsqualität, da diese Eigenschaften zur Erfassung der kundenindividuellen Problemsituation beitragen. Einfühlungsvermögen trägt außerdem zur verständlichen Gestaltung der Beratung bei. Der Berater sollte sich sprachlich so an die Vorkenntnisse des Kunden anpassen, dass sich das Gespräch für diesen verständlich und einfach gestaltet.

⁶⁴ Vgl. Reiter (2003) S. 42

⁶⁵ Vgl. Kailich (1990) S. 103-105

Aufgrund der zum Teil nicht übereinstimmenden Interessenlagen zwischen Bank und Kunde und der daraus resultierenden Interessenkonfliktpotentiale kann die Vertrauenswürdigkeit als wichtiger Ansatzpunkt zur Überwindung der Konflikte und zur Erzeugung einer positiven Einstellung gegenüber der Bank bzw. der Beratung angesehen werden. Das Vertrauen hat auch Auswirkungen auf die Akzeptanz der in der Beratung gemachten Empfehlungen. Natürlich zählt zur sozialen Kompetenz auch die Umgangsformen des Beraters wie z.B. Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Glaubwürdigkeit, Auftreten und Höflichkeit.⁶⁶ Die soziale Kompetenz der Berater führt in der Regel eher zu Unzufriedenheit bei den Kunden, denn sie wird von ihnen meist höher bewertet als die Produktqualität.⁶⁷

Je besser die Kundenkenntnisse des Beraters sind, desto effizienter kann die Beratung verlaufen. Hier ist der Berater auch auf die Mitwirkung des Kunden und seine Bereitschaft zur Darlegung beratungsrelevanter Informationen angewiesen. Der Aufbau einer vertraulichen Beziehung ist eine Voraussetzung für die Offenheit des Kunden.⁶⁸

Kreditinstitute nutzen in der heutigen Zeit in zunehmendem Maß technologische Unterstützungen. Aufgrund ihrer hohen Verarbeitungsgeschwindigkeit, der niedrigeren Fehlerquote sowie des verfügbaren Umfangs an Informationen hat der Einsatz dieser Technologien positive Auswirkungen auf die empfundene Qualität. Ferner kann die Zuhilfenahme von elektronischen Medien eine Verbesserung der Zuverlässigkeit bzw. Richtigkeit der Beratungsinhalte sowie ihrer Aktualität und Detaillierung bewirken.

Verfahren zur Messung der Beratungsqualität

Nachfolgend werden verschiedene Verfahren zur Messung der Beratungsqualität in Banken vorgestellt.

Das SERVQUAL-Modell

Eine der wichtigsten Ansätze zur Messung der Dienstleistungsqualität stellt das SERVQUAL-Konzept von Parasuraman, Zeithaml und Berry (1985,1988) dar. Das SERVQUAL-Modell dient dazu, den Unterschied zwischen der vom Kunden erwarteten Leistung und der tatsächlich erlebten Leistung innerhalb von fünf voneinander unabhängigen Dimensionen zu erfassen. Die Messung der wahrgenommenen Beratungs-

⁶⁶ Vgl. Kailich (1990) S. 106f

⁶⁷ Vgl. Kamptner (2005) S. 7

⁶⁸ Vgl. Kailich (1990) S. 108

qualität erfolgt auf Basis eines standardisierten Fragebogens. Dieser sollte folgende fünf Qualitätsdimensionen repräsentieren.⁶⁹

- Tangibles (Materielles Umfeld)
- Reliability (Zuverlässigkeit)
- Responsiveness (Reaktionsfähigkeit)
- Assurance (Kompetenz)
- Empathy (Einfühlungsvermögen)

Die Dimension tangibles Umfeld umfasst alle physischen Gegebenheiten, die in unmittelbarer Beziehung mit dem Ort stehen, an dem die Dienstleistung erbracht wird. Beispiele hierfür sind die Räumlichkeiten, die Einrichtung, die technische Ausrüstung und das Erscheinungsbild der Mitarbeiter. Es ist von großer Bedeutung, dass materielles Umfeld und die Art der Dienstleistung zueinander passen. Das Gebäude und die Räumlichkeiten einer Bank sollen beispielsweise eher konservativ gestaltet werden. Ein angenehmes Umfeld soll dem Kunden eine bessere Beurteilung der Leistung ermöglichen.

Unter der Dimension Zuverlässigkeit wird die Fähigkeit der Mitarbeiter, eine Dienstleistung verlässlich und sorgfältig zu erfüllen, verstanden. Außerdem müssen versprochene Termine eingehalten werden und das Leistungspaket muss entsprechend der ursprünglichen Vereinbarung zwischen Anbieter und Kunden beschaffen sein. Es ist vor allem wichtig, keine Versprechen zu machen, die von vornherein nicht eingehalten werden können. Die Wahrscheinlichkeit für eine Wiederinanspruchnahme der Leistung ist höher, wenn der Kunde von der Zuverlässigkeit der Bank überzeugt ist.

Die Dimension Reaktionsfähigkeit bezeichnet den Willen eines Mitarbeiters, einem Kunden bei Bedarf sofort zu helfen und seine Wünsche zügig umzusetzen. Bei vielen Dienstleistungen wird vom Kunden eine prompte Bedienung erwartet, weshalb eine lange Wartezeit die Qualitätswahrnehmung senkt. Die Reaktionsfähigkeit umfasst neben einer zeitlichen Komponente die Forderung nach kundengerechter Flexibilität.

Unter der Dimension Leistungskompetenz werden die Fähigkeiten der Mitarbeiter verstanden, kompetent zu beraten und zu bedienen, was unmittelbar zur Kundenzufriedenheit beiträgt. Die Kompetenz besteht beispielsweise im Bankbereich im Fachwissen der Mitarbeiter.

⁶⁹ Vgl. Walsh, Klee, Kilian (2009) S. 428-430

Die Dimension Einfühlungsvermögen bezieht sich auf die Fähigkeit des Mitarbeiters, eine Leistung freundlich, einfühlsam und vor allem kundenindividuell zu erfüllen. Die Fähigkeit des Personals sich in den Kunden hineinzuversetzen, erleichtert es dem Kunden, seine Wünsche auszudrücken. Es ist von großer Bedeutung, dass sich der Kunde verstanden und ernst genommen fühlt.

Das GAP-Modell⁷⁰

Mithilfe des GAP-Modells von Parasuraman, Zeithaml und Berry (1985) sollen Qualitätslücken entlang des Serviceprozesses identifiziert werden, um konkrete Schlussfolgerungen für das Management ableiten zu können. Das GAP-Modell stellt typische Abweichungen zwischen der erwarteten und der erbrachten Dienstleistung dar, die beim Kunden zu einer negativ empfundenen Dienstleistungsqualität führen. Diese auch als GAP 5 bezeichnete Diskrepanz ergibt sich aus vier in Dienstleistungsunternehmen auftretenden Lücken, wie aus nachfolgender Grafik ersichtlich:

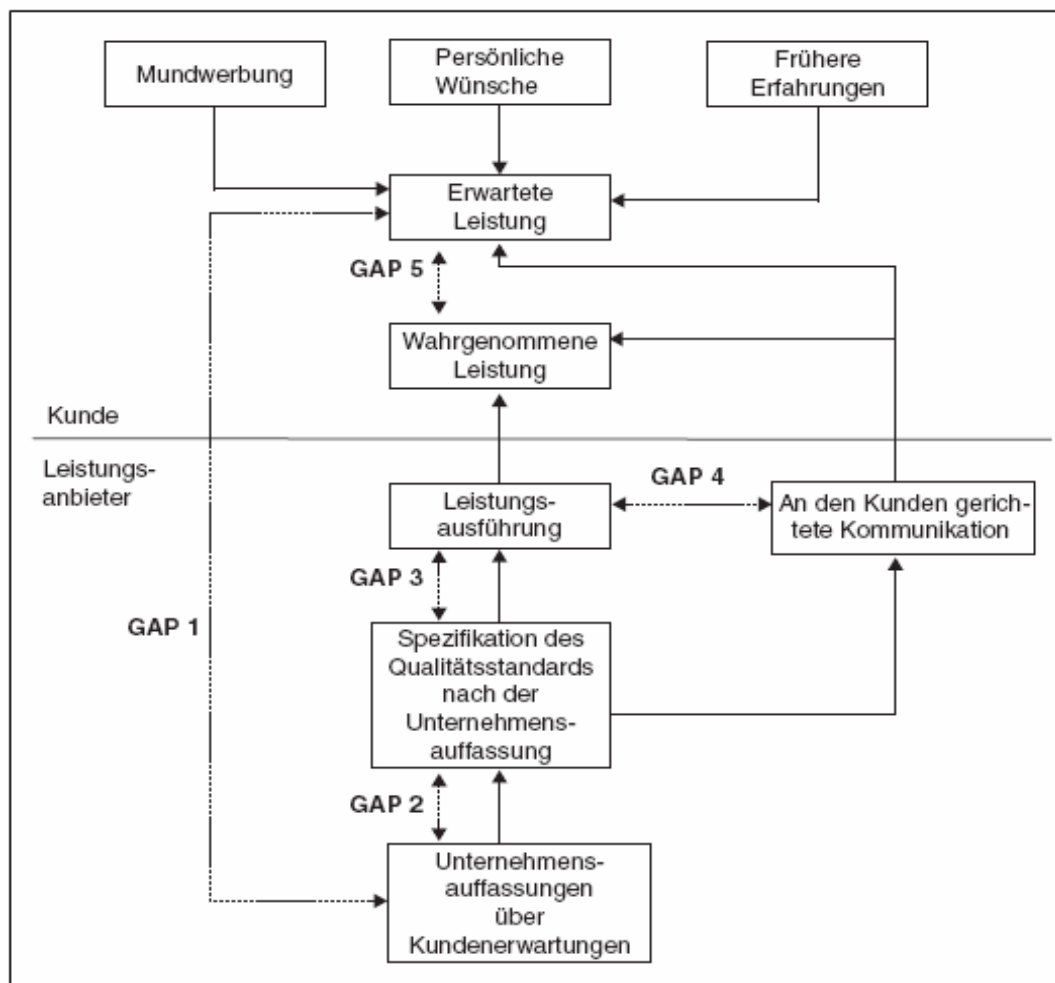


Abbildung 6: GAP-Modell der Dienstleistungsqualität nach Zeithaml, Parasuraman und Berry⁷¹

⁷⁰ Vgl. Walsh, Klee, Kilian (2009) S. 430-432

⁷¹ Vgl. ebenda S. 431

- **GAP 1** - Diskrepanz zwischen den tatsächlichen Kundenerwartungen und deren Wahrnehmung durch das Unternehmen: Diese Abweichung entsteht, wenn Dienstleistungsanbieter die Bedürfnisse ihrer Kunden nicht richtig erkennen. Ursache der GAP 1 kann ein Mangel an Marktforschung sein. Aber selbst wenn die tatsächlichen Kundenerwartungen bekannt sind, muss dies nicht unbedingt bedeuten, dass dieses Wissen im Unternehmen auch entsprechend genutzt wird.
- **GAP 2** - Abweichung zwischen der Wahrnehmung der Kundenerwartungen durch das Unternehmen und der Spezifikation der Dienstleistung: Der Dienstleistungsanbieter hat hierbei zwar die Bedürfnisse der Kunden richtig erkannt, aber keine angemessenen Qualitätsstandards eingeführt. Die GAP 2 kann in Mängeln bei der Gestaltung der Serviceprozesse, fehlenden Ressourcen oder einer Vernachlässigung der Erzielung einer hohen Servicequalität begründet sein.
- **GAP 3** - Diskrepanz zwischen der Spezifikation der Dienstleistungsqualität und der tatsächlich erbrachten Leistung: Eine solche Abweichung entsteht, wenn Mitarbeiter schlecht ausgebildet sind oder sie sich vorsätzlich den gesetzten Qualitätsstandards widersetzen. Die mangelnde Servicequalität kann darin begründet sein, dass die zu erbringende Leistung der Mitarbeiter nicht standardisiert wurde.
- **GAP 4** - Diskrepanz zwischen der tatsächlich erbrachten Leistung und der an den Kunden gerichteten Kommunikation über die Dienstleistung: Diese Abweichung kann sich ergeben, wenn bei Kunden durch Werbeversprechen bestimmte Erwartungen geweckt, aber nicht erfüllt werden. Die Problematik bei der GAP 4 liegt also in einer unaufrichtigen Kommunikation gegenüber dem Kunden begründet.
- **GAP 5** - Abweichung zwischen erwarteter und tatsächlich erlebter Dienstleistungsqualität durch den Kunden: Diese Diskrepanz entsteht, wenn die Erwartungen des Kunden in die Dienstleistung bzw. in den Service nicht erfüllt werden.

Ziel des Managements sollte die Vermeidung solcher Diskrepanzen und damit die Erhöhung der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität sein. Um dies zu erreichen, ist es für Dienstleistungsanbieter erforderlich, die Ursachen der Lücken und damit Ansatzpunkte zu deren Schließung zu finden.

Der multidimensionale, hierarchische Ansatz⁷²

In Zentrum dieses Modells steht das physische Produkt, welches in Banken, die reine Dienstleistung darstellt. Nach Rust und Oliver besteht die vom Kunden empfundene Qualität einer Dienstleistung aus drei Komponenten, nämlich dem Dienstleistungsergebnis, dem Dienstleistungsumfeld und der Dienstleistungserbringung.

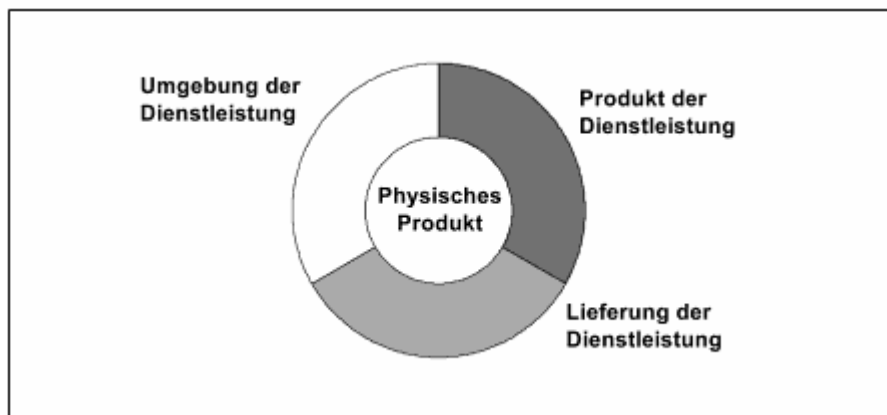


Abbildung 7: Komponenten der Dienstleistungsqualität⁷³

Das Dienstleistungsergebnis wird dabei durch bestimmte Zielgrößen definiert, die durch die Dienstleistungserbringung erreicht werden sollen. Das Dienstleistungsumfeld wird wiederum in die beiden Bestandteile externes und internes Umfeld gegliedert. Zum externen Umfeld zählt beispielsweise das physische Ambiente. Dem internen Umfeld werden Faktoren wie die Unternehmenskultur und die Philosophie des Managements bezüglich der Dienstleistungsqualität zugeordnet. Die Dienstleistungserbringung ist definiert als Prozess der Erbringung der Dienstleistung, die mit der Performance in einzelnen Aufgaben und Skripten verbunden wird.

Das Beobachtungsverfahren⁷⁴

Eine Variante der Beobachtungsverfahren stellt die Testkaufmethode dar, die auch Silent Shopper oder Mystery Shopping Methode genannt wird. Bei diesem Verfahren treten geschulte Beobachter oder Testpersonen als normale Bankkunden auf und si-

⁷² Vgl. Horn (2009) S. 22f

⁷³ Vgl. ebenda S. 23

⁷⁴ Vgl. Bergmann (1996) S. 94f

mulieren dabei reale Kundensituationen. Das Dienstleistungsgeschehen wird dabei nach einem zuvor festgelegten Kriterienkatalog bewertet. Dabei ist es wichtig, dass die Beurteilung von Qualitätsaspekten möglichst objektiv erfolgt. In anonymer Form durchgeführt, kann ein Kreditinstitut mithilfe dieses Verfahrens Hinweise bezüglich der eigenen Beratungsqualität erhalten. Bei Testberatungsgesprächen werden beispielsweise bestimmte Bankprodukte nachgefragt. Der Testkäufer dokumentiert direkt im Anschluss an das Beratungsgespräch dessen Verlauf aus seiner Erinnerung. Um den Testpersonen diese Dokumentation zu erleichtern, erhalten sie detaillierte Auswertungsbögen mit den Grunddaten des in Anspruch zu nehmenden Produkts. Die Qualitätsbeurteilung erfolgt durch einen Vergleich von tatsächlichem und idealem Verlauf des Beratungsgesprächs.

Es ist jedoch fraglich, ob die Wahrnehmungen und Empfindungen professioneller Beobachter, denen tatsächlicher Kunden entsprechen. Als weiterer Nachteil der Silent Shopper-Methode kann auch der hohe Kosten- und Zeitaufwand angesehen werden, der mit dem Einsatz dieses Verfahrens in der Praxis verbunden sind. Das bedeutet, dass eine längerfristige und dauerhafte Anwendung der Testkaufmethode nicht in Frage kommt.

Kundenfokusgruppen⁷⁵

Ein effektiver Gradmesser für Qualität und Vertrauen sind so genannte Kundenfokusgruppen, die mit durchaus vertretbarem Aufwand zu realisieren sind. Hierbei handelt es sich um intensive Gruppendiskussionen mit ca. acht bis zwölf Kunden zu einem relevanten Schwerpunktthema, beispielsweise Kundenzufriedenheit. Für die Dauer von etwa zwei Stunden diskutieren Kunden im Beisein eines neutralen Moderators über das vorgegebene Thema. Sie zeigen ihren Standpunkt auf, entwickeln Ideen und mögliche Zukunftsszenarien. Dadurch erhalten Banken Auskunft über die Probleme ihrer Kunden, welche Leistungen sie sich noch wünschen und wie hoch die Bereitschaft ist, für einen bestimmten Service zu bezahlen.

Solche Kundenfokusgruppen sollten an einem neutralen und ansprechenden Ort durchgeführt werden. Durch eine angenehme Atmosphäre sind Kunden bereit, aktiv an der Diskussion teil zu nehmen und kreative Ideen zu äußern. Natürlich sollte der Kunde auch darüber aufgeklärt werden, dass nur ein ehrliches Feedback, auch mit Kritik, einen Nutzen für die Bank bringt. Neben den Nutzen durch die Fokusgruppe werden auch die Kundenbeziehungen verstärkt und Kunden lernen sich untereinander kennen.

⁷⁵ Vgl. Scheuer (2005) S. 24f

Die Beschwerdeanalyse⁷⁶

Die Einrichtung einer systematischen Beschwerdeanalyse empfiehlt sich für jede Bank, da Beschwerden die Möglichkeit zu einer direkten Schwächenbeseitigung geben und eine kostengünstige Alternative der Qualitätsbeurteilung darstellen. Dabei ist es wichtig, gegenüber den Kunden Beschwerdekanaäle zu öffnen und diese nach außen zu kommunizieren. Hierzu zählen auch die zentrale Erfassung aller eingehenden Beschwerden sowie der Einsatz bankseitiger Maßnahmen zur Beschwerdestimulation.

Da der unzufriedene Kunde die problematischen Sachverhalte meist konkret erklären kann, haben sie eine hohe Eindeutigkeit. Weiters besitzt diese Form der systematischen Reklamationsauswertung einen hohen Grad an Aktualität, da sich betroffene Kunden überwiegend im Anschluss an den Eintritt des jeweiligen Problems beschweren.

Ein Nachteil ist jedoch, dass die durch eine Beschwerdeanalyse ermittelten Informationen hinsichtlich einer umfassenden Problemerkennung nicht als vollständig bezeichnet werden können. Außerdem beschränkt sich, verschiedenen empirischen Untersuchungen zufolge, nur ein Bruchteil der unzufriedenen Kunden direkt bei der Bank. Daher kann auf diese Weise nur ein geringer Anteil der vorhandenen Mängel erfasst werden.

Die Kundenbindungsquote⁷⁷

Die Kundenbindungsquote drückt aus, wie viele Kunden der Gesamtkundschaft wiederholt gekauft haben. Erst ab einer bestimmten Anzahl von Wiederholungskäufen kann von erfolgreicher Kundenbindung gesprochen werden. Die Kundenbindungsquote lässt einen aussagekräftigen Rückschluss auf die Kundenzufriedenheit zu, da bei loyalen Kunden davon ausgegangen werden kann, dass deren Einkaufsverhalten ihre Zufriedenheit mit den Bankleistungen widerspiegelt. Daraus resultierend kann im Bankwesen, wegen der Bedeutung der Mitarbeiter im Verkaufs- bzw. Beratungsprozess, von hohen Kundenbindungsquoten auf eine besondere Qualität des Mitarbeiter-Kunden-Kontaktes geschlossen werden.

⁷⁶ Vgl. Bergmann (1996) S. 100f

⁷⁷ Vgl. Lehmkuhler (2001) S. 133f

Die Kundenbefragung

Kundenbefragungen können unterschiedlich durchgeführt werden.⁷⁸

- Schriftliche Befragung
- Persönliches Interview
- Telefonische Befragung
- Online-Befragung

Im Rahmen einer schriftlichen Befragung erfolgt die Kommunikation zwischen dem Durchführenden der Umfrage und dem Befragten ausschließlich über einen Fragebogen, das heißt anonym. Der Fragebogen kann postalisch zugestellt, zugefaxt oder an öffentlichen Orten ausgelegt werden. Nach dem Ausfüllen werden die Fragebögen vom Teilnehmer zurückgeschickt.

Beim persönlichen Interview stehen sich Befragter und Befragender physisch gegenüber. Der Interviewer stellt die Fragen auf Grundlage eines standardisierten Fragebogens bzw. eines Gesprächsleitfadens und notiert die Antworten des Befragten bzw. zeichnet diese mithilfe eines Rekorders auf.

Bei der telefonischen Befragung werden die ausgewählten Interviewpartner am Telefon anhand eines standardisierten Fragebogens befragt. Die Antworten werden meist sofort vom Interviewer in eine Datenbank eingegeben.

Online-Befragungen erfolgen auf der Grundlage eines interaktiv gestalteten Fragebogens, der vom Besucher der Homepage direkt ausgefüllt werden kann. Gelangt der Umfrageteilnehmer zum Ende des Fragebogens wird dieser automatisch an den Befragenden zurückgeschickt.

⁷⁸ Vgl. Altobelli (2007) S. 37-41

Nachfolgende Grafik gibt eine Übersicht über die Vor- und Nachteile der vier Befragungsmethoden:

Kriterien	Schriftliche Befragung	Persönliches Interview	Telefonische Befragung	Online-Befragung
Repräsentanz	mittel	hoch	hoch	gering
Zeitbedarf pro Erhebungsfall	mittel	hoch bis mittel	niedrig bis sehr niedrig	niedrig
Kosten pro Erhebungsfall	mittel bis gering	hoch	mittel	gering
Flexibilität	gering	sehr hoch	sehr gering	hoch
Interaktionsmöglichkeit	sehr gering	sehr hoch	hoch	sehr gering
Beeinflussbarkeit des Interviewers	gering	potenziell hoch	mittel bis hoch	gering
Teilnehmerquote	gering	hoch	hoch bis mittel	mittel bis gering
Erhebbare Datenmenge	klein	groß	groß	klein

Tabelle 1: Übersicht über Vor- und Nachteile verschiedener Befragungsmethoden⁷⁹

Unabhängig von der Art und Weise der Befragung gilt, dass statistische Auswertungen immer messbare Informationen voraussetzen.

2.2.2 Empirischer Befund

Um die derzeitige Beratungsqualität in österreichischen Banken beurteilen zu können, wurde der empirische Teil der Arbeit in Form einer Online-Kundenbefragung durchgeführt. Der Vorteil der schriftlichen Befragung gegenüber einer mündlichen liegt darin, dass sie die Anonymität der Teilnehmer besser gewährleistet, was bei Befragungen zu Geldangelegenheiten generell wichtig ist. Zudem ist der Zeit- und Kostenaufwand wesentlich geringer als bei einer mündlichen Befragung, so dass ein größerer Personenkreis erfasst werden konnte.

Natürlich hat die schriftliche Befragung auch gewisse Nachteile. Zu beachten ist vor allem das Identitätsproblem. Es lässt sich nicht nachvollziehen, ob der Befragte den Fragebogen selbst ausgefüllt hat bzw. ob ihn andere Personen bei der Beantwortung

⁷⁹ Vgl. Altobelli (2007) S. 42

der Fragen beeinflusst haben. Ein weiteres Problem bei schriftlichen Befragungen stellt die oftmals geringe Rücklaufquote dar. Zur Erhöhung des Rücklaufs wurde deshalb angegeben, dass die Befragung im Rahmen einer Bachelorarbeit durchgeführt wird.

Aufgrund vieler Vorteile von Online-Fragebögen gegenüber einer schriftlichen Befragung in traditioneller Form, habe ich mich für diese Art der Kundenbefragung entschieden. Entscheidend für die Auswahl waren vor allem die einfache und professionelle Erstellung des Fragebogens sowie die Einsparung von Druck- und Versandkosten. Außerdem müssen bei einer Online-Kundenbefragung die Umfrageergebnisse nicht manuell erfasst werden, da sie durch Excel-Dateien automatisiert verarbeitet werden können. Natürlich wird durch Online-Fragebögen auch die Erhebungsdauer verkürzt, da kein Versand über den Postweg notwendig ist. Dieser Vorteil kann sich auch positiv auf die Rücklaufquote auswirken.

Die empirische Untersuchung der Beratungsqualität hat keine Beurteilung zum Gegenstand, die unmittelbar einer aktuell wahrgenommenen Beratungsleistung folgt. Sie bezieht sich vielmehr auf das bisher in Anspruch genommene Beratungsangebot der Bank, womit die Umfrageteilnehmer eine Beurteilung aus ihrem Gedächtnis heraus durchführen mussten, was durchaus mit hohen Anforderungen an ihr Erinnerungsvermögen verbunden ist. Die Qualitätsbeurteilung ist hierbei nur auf Grundlage gemachter Erfahrungen möglich.⁸⁰

Da sich Beratungsleistungen einer objektiven Erfassbarkeit entziehen, wurden die Qualitätsurteile in Bezug auf bestimmte Beratungsmerkmale erhoben. Zur Beurteilung dieser Beratungsmerkmale wurde den Umfrageteilnehmern ein Katalog von als qualitätsrelevant eingeschätzten Kriterien vorgelegt.

Vorgangsweise

Im ersten Teil der Befragung wurde der Grund der Befragung erläutert. Großer Wert wurde vor allem auf die Zusicherung der Anonymität der Befragten gelegt.

Zur einfacheren Erhebung und um Vergleichbarkeiten herzustellen, wurde der Fragebogen weitgehend standardisiert. Das bedeutet, für den Fragebogen wurden ausschließlich geschlossene Fragen verwendet und somit der Spielraum bei der Beant-

⁸⁰ Vgl. Kailich (1990) S. 127f

wortung der Fragen eingegrenzt. So wurde eine große Einheitlichkeit der Antworten und eine höhere Vergleichbarkeit gewährleistet.

Es wurde besonders darauf geachtet, dass bei der Befragung zuerst spezifische (Detail-)Fragen gestellt werden, damit die Kunden bei der Bildung des Gesamturteils (hier die Zufriedenheit mit der Beratungsqualität) zum Schluss, wesentlich mehr Leistungsaspekte berücksichtigen, als bei einer Frage zur Gesamtzufriedenheit am Anfang. Dadurch wurde der Beurteilungsprozess der Umfrageteilnehmer in einem gewissen Maße gesteuert. Es wurde außerdem gewährleistet, dass das Urteil der Kunden stärker kognitiv geprägt ist und mehr Faktoren bei der Urteilsbildung berücksichtigt werden.⁸¹

Die Befragung wurde online auf der Homepage www.2ask.at erstellt und durchgeführt. Die Bankkunden wurden mithilfe von E-Mails zur Teilnahme an der Befragung eingeladen. Durch Anklicken eines Hyperlinks, gelangten die Umfrageteilnehmer zum Online-Fragebogen. Es wurde versucht, die Beantwortung des Fragebogens so bequem wie möglich zu gestalten, um möglichst hohe Teilnehmerzahlen zu erreichen.

Insgesamt wurden 250 E-Mails an potenzielle Umfrageteilnehmer ausgeschickt. Für den empirischen Teil der Arbeit wurden insgesamt 108 Fragebögen ausgewertet, was einer Rücklaufquote von 42,8 % entspricht. Diese Rücklaufquote kann als bemerkenswert hoch angesehen werden, da bei schriftlichen Befragungen Rücklaufquoten von 5-10 % üblich sind. Die Höhe der Rücklaufquote dürfte insbesondere die inhaltliche und formale Gestaltung des Fragebogens positiv beeinflusst haben. Die übersichtliche Darstellung geschlossener sowie möglichst eindeutig formulierter Fragen sollte dazu beitragen, dass die Beantwortung des Fragebogens keine Schwierigkeiten bereitet.

Untersuchungsziel und Zielgruppe

Ziel der Befragung war es, die Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen ihrer Hausbank zu ermitteln, unter besonderer Berücksichtigung der Beratungsleistung der Bankmitarbeiter.

Zielgruppe der Befragung waren alle Personen, die eine oder mehrere Bankverbindungen aufweisen und in Kontakt zu Mitarbeitern der Bank stehen.

⁸¹ Vgl. Homburg (2008) S. 148

Die Befragung der Bankkunden wurde im Zeitraum von 4 Wochen im September 2010 durchgeführt. Der standardisierte Fragebogen wurde anhand von E-Mails an Fachhochschulen sowie Unternehmen in Wien und Niederösterreich versendet.

2.2.3 Auswertung des Fragebogens

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Befragung dargelegt.

Demographische Daten

Nachfolgend wird ein Überblick über die Auswertung der demographischen Daten des Fragebogens gegeben.

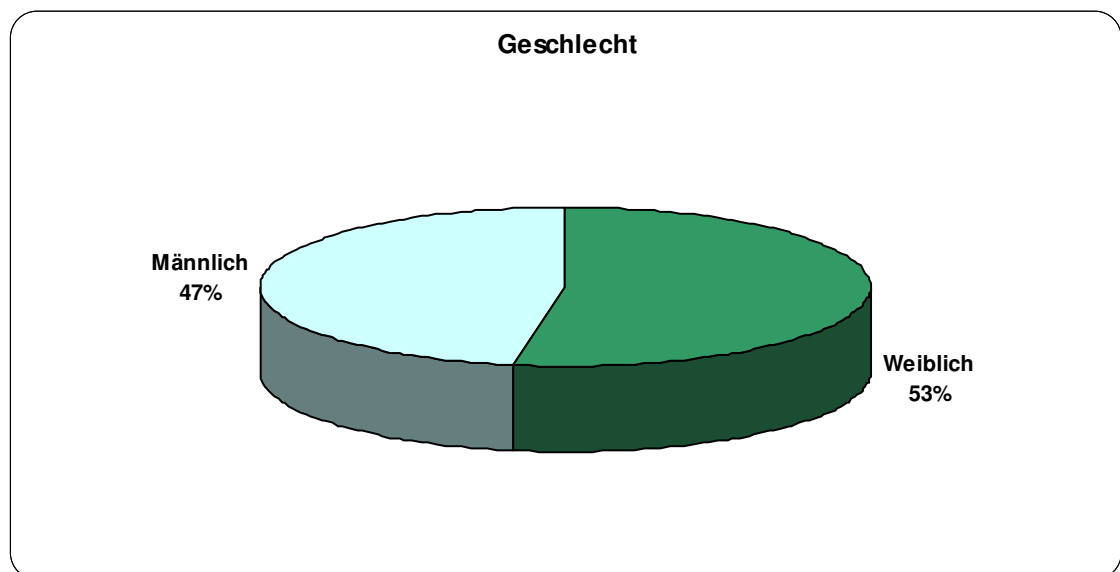


Abbildung 8: Geschlechtsverteilung (eigene Darstellung)

Wie aus der Grafik ersichtlich, wurden fast gleich viele Männer wie Frauen in die Studie miteinbezogen. Die absolute Zahl der befragten Männer beträgt 51, die der Frauen 57.

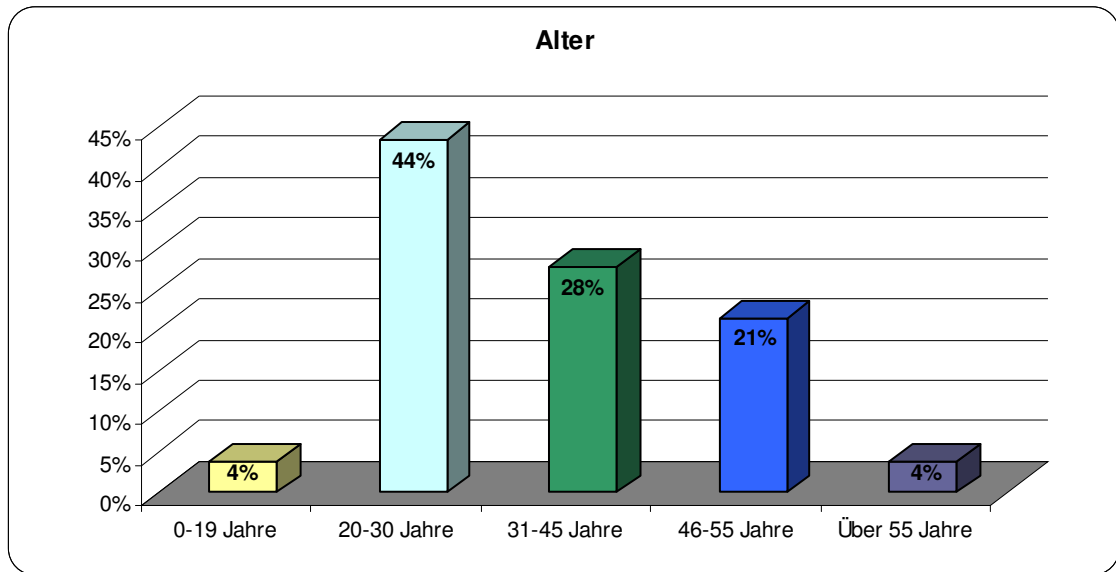


Abbildung 9: Alter der Befragten (eigene Darstellung)

Die Grafik zeigt, dass der Großteil der Befragten zwischen 20 und 55 Jahren alt ist. Dieses Ergebnis lässt Rückschlüsse darauf ziehen, dass Menschen in diesem Alter am meisten in direktem Kontakt mit Bankmitarbeitern stehen.

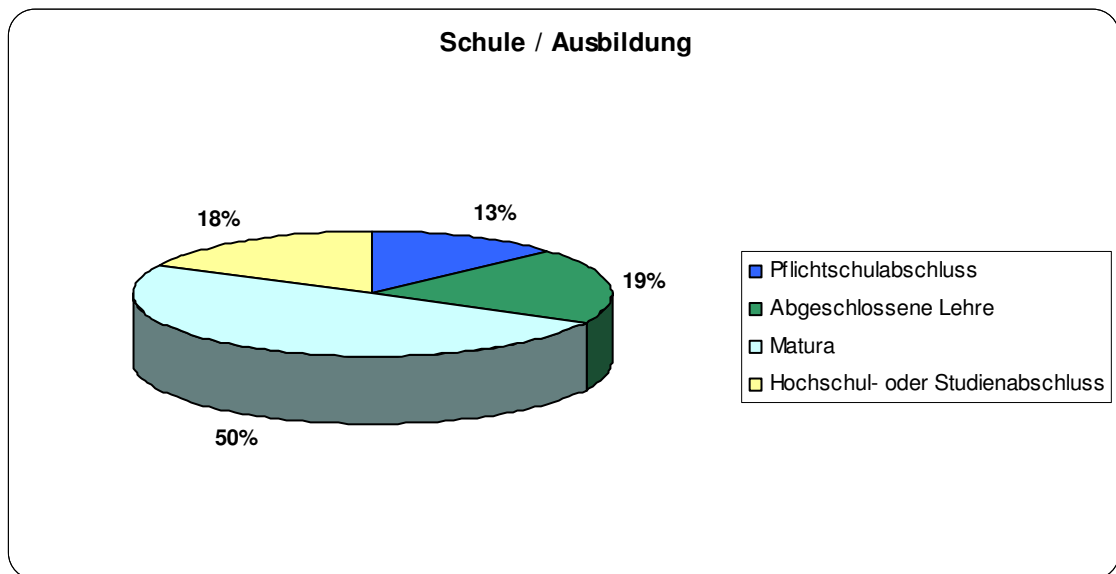


Abbildung 10: Schule bzw. Ausbildung (eigene Darstellung)

Mit genau 50 % ist die Matura der am häufigsten auftretende Schulabschluss unter den Befragten. Der Rest verteilt sich etwa gleichmäßig auf Pflichtschulabschluss, abgeschlossene Lehre sowie Hochschul- oder Studienabschluss.

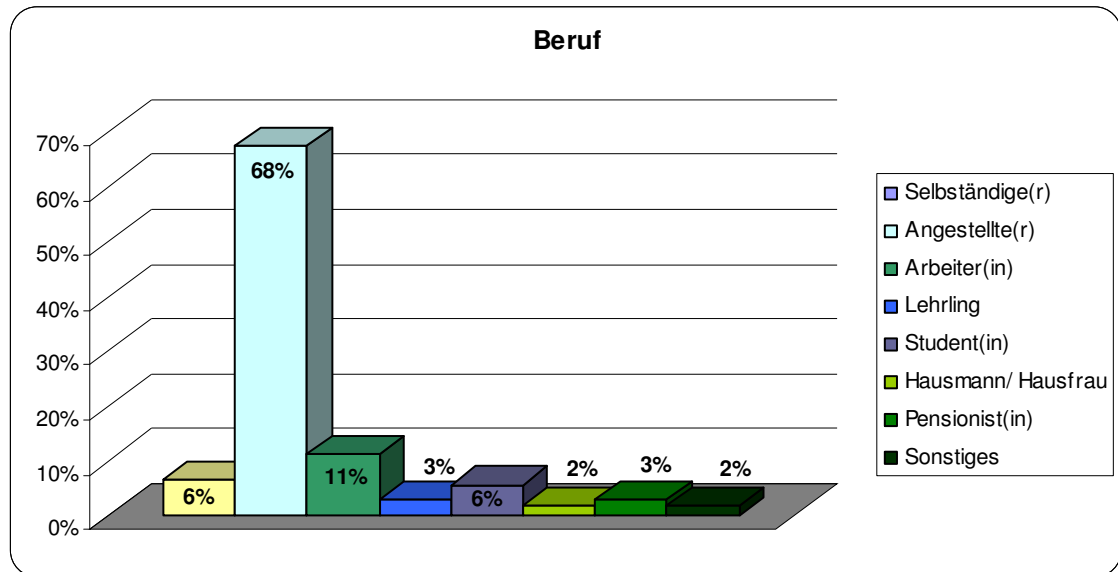


Abbildung 11: Beruf (eigene Darstellung)

Dass fast drei Viertel aller Befragten Angestellte sind, ist darauf zurückzuführen, dass ein Teil der Studie in Finanzdienstleistungsunternehmen durchgeführt wurde. Zusätzlich wird davon ausgegangen, dass die Berufsform des Angestellten, die am meist verbreitete in Österreich ist.

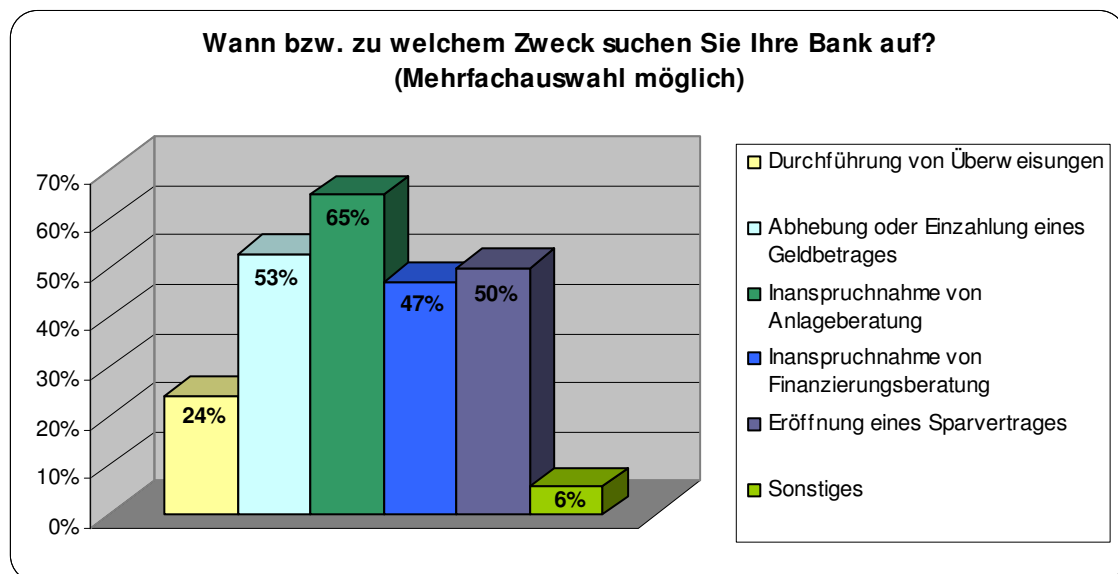


Abbildung 12: Gründe für das Aufsuchen der Hausbank (eigene Darstellung)

Die Frage nach dem Zweck für das Aufsuchen einer Bank sollte die Umfrageteilnehmer auf das Thema „Bankberatung“ einstimmen. Dabei gaben 70 % aller Befragten an, dass sie Anlageberatung in Anspruch nehmen. 51 % der Kunden bestätigten, dass sie sich in Finanzierungsfragen beraten lassen. Das bedeutet, die Mehrheit der Befragten

hatte bereits Erfahrung mit Beratungsgesprächen in Banken. Unter Sonstiges wurden unter anderem die Gründungsberatung sowie das Drucken von Kontoauszügen genannt.

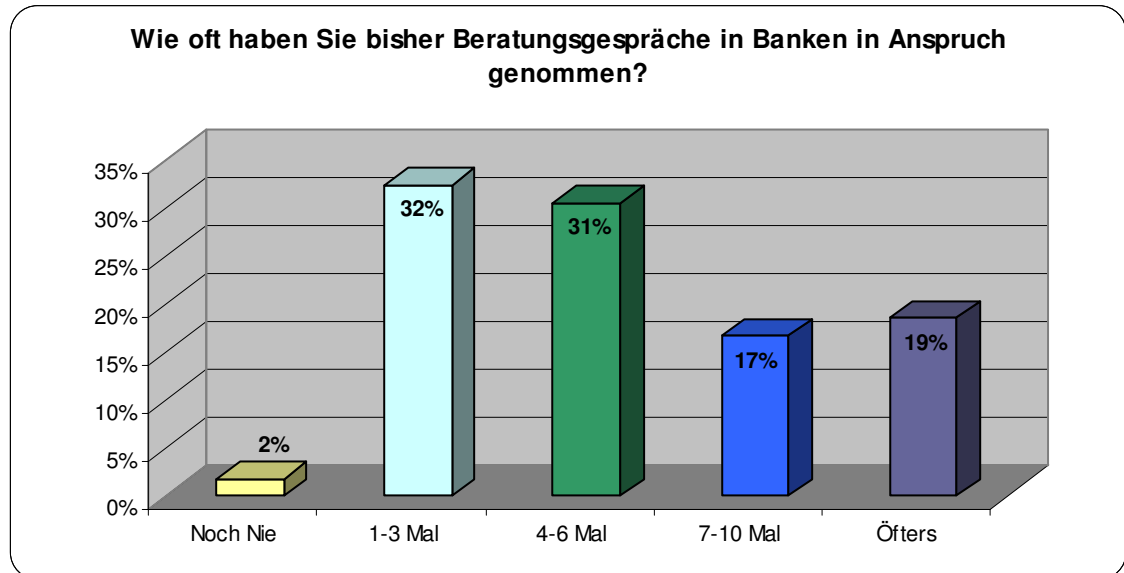


Abbildung 13: Anzahl der Beratungsgespräche (eigene Darstellung)

Wie aus Abbildung 13 ersichtlich, hat der Großteil der Befragten bereits 1-3 bzw. 4-6 Mal ein Beratungsgespräch in Anspruch genommen. Nur 2 der 108 Umfrageteilnehmer hatten bisher noch keine Erfahrung mit Beratungsgesprächen.

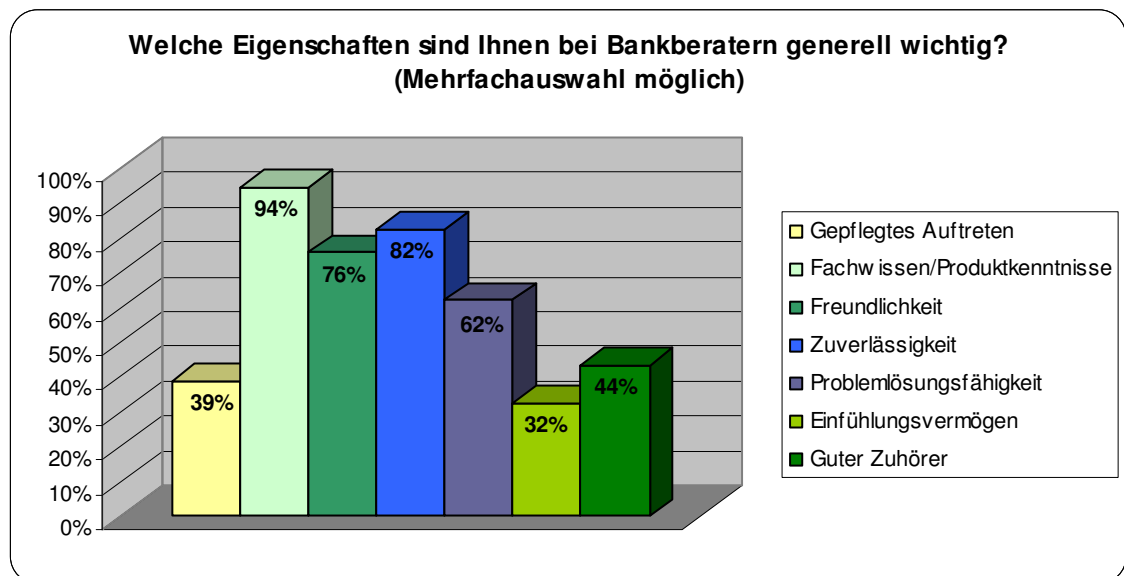


Abbildung 14: Bedeutende Eigenschaften bei Bankberatern (eigene Darstellung)

Für fast 100 % der Befragten ist die Eigenschaft Fachwissen bzw. Produktkenntnisse bei Bankberatern wichtig. Außerdem sind den meisten Kunden noch Freundlichkeit, Zuverlässigkeit sowie Problemlösungsfähigkeit von Bedeutung. Auch das gepflegte Auftreten ist für 39 % der Umfrageteilnehmer nicht unwesentlich, obwohl dieser Aspekt keine tatsächliche Auswirkung auf die Qualität der Bankberatung hat.

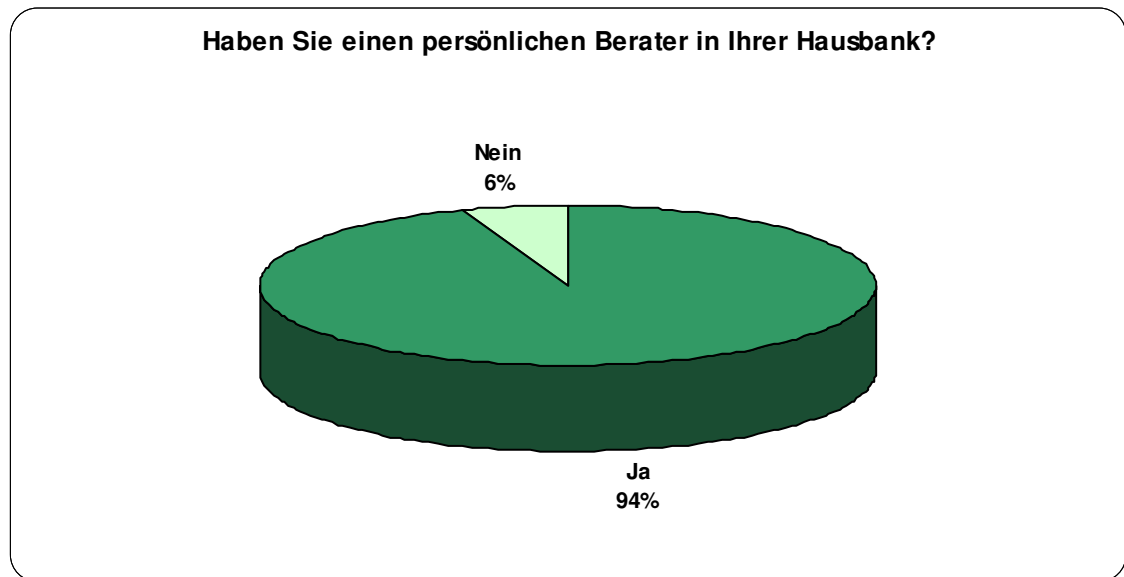


Abbildung 15: Persönlicher Berater (eigene Darstellung)

Nahezu alle Befragten haben einen persönlichen Berater in Ihrer Hausbank. Dieses Ergebnis ist nicht überraschend, da Banken durch Bereitstellung von persönlichen Beratern versuchen, eine intimere Beziehung zum Kunden aufzubauen. Außerdem können so private Daten bzw. Informationen leichter eruiert werden, da Kunden zu ihrem Berater meist mehr Vertrauen haben als zur Bank selbst.

Aussagen über Bankmitarbeiter und über die Hausbank selbst

Nachfolgend wurde den Teilnehmern eine Reihe von Aussagen vorgelegt, die zur Beurteilung der fachlichen und sozialen Kompetenz der Bankmitarbeiter dienten. Die Befragten konnten dabei aufgrund ihrer Erfahrungen mithilfe einer Skala von 1-5 den einzelnen Aussagen vollkommen zustimmen bzw. die Behauptungen als völlig unzutreffend bezeichnen.

Aussage	Mittelwerte	Völlig zutreffend	zutreffend	teils-teils	unzutreffend	völlig unzutreffend
Die Bankmitarbeiter haben ein gepflegtes Auftreten und sind stets angemessen gekleidet.	1,5	57%	32%	8%	3%	0%
Die Mitarbeiter sind stets gleich bleibend höflich und zuvorkommend.	1,9	44%	38%	9%	6%	3%
Die Mitarbeiter sind stets pünktlich und zuverlässig.	2,1	28%	40%	23%	6%	3%
Die Bankmitarbeiter besitzen ausreichend Fachwissen und Produktkenntnisse.	2,3	28%	31%	27%	11%	3%
Die Mitarbeiter informieren sich ausreichend über meine derzeitige Lebenssituation, um mich individuell beraten zu können.	2,8	17%	24%	31%	19%	9%
Die Mitarbeiter klären nicht nur über die Vorteile eines angebotenen Produktes auf, sondern informieren auch über die Nachteile und Risiken.	2,6	21%	17%	41%	16%	5%
Die Bankmitarbeiter nehmen sich für ein Beratungsgespräch reichlich Zeit.	1,9	39%	35%	22%	4%	0%
Die Mitarbeiter sind telefonisch leicht erreichbar.	2	35%	38%	18%	6%	3%
Die Mitarbeiter zeigen Interesse an meinen individuellen Bedürfnissen und Wünschen.	2,2	24%	44%	23%	9%	0%
Die Argumentationen der Mitarbeiter sind nachvollziehbar und verständlich.	2,3	20%	36%	35%	9%	0%
Die Bankmitarbeiter drängen mich nie zum Abschluss eines Vertrages bzw. einer Versicherung.	2,6	25%	29%	22%	14%	10%

Tabelle 2: Aussagen über die Berater bzw. Bankmitarbeiter (eigene Darstellung)

Da die Mittelwerte dieser Aussagen zwischen 2 und 3, also zutreffend bzw. teils-teils zutreffend liegen, entsteht hier ein Verbesserungspotenzial für die Bankmitarbeiter. Vor allem im Bereich der fachlichen Mitarbeiterschulungen könnten die Ergebnisse stark verbessert werden. Die Hälfte der Befragten hält das Fachwissen bzw. die Produktkenntnisse der Berater für nicht ausreichend. Unzufrieden sind viele der Kunden auch darüber, dass Bankmitarbeiter eher nur über die Vorteile eines angebotenen Produktes informieren und nicht über die Nachteile und Risiken desselben.

Weiters sollte die aktuelle Lebenssituation des Kunden mehr in die Beratung miteinbezogen werden, damit das Gespräch individueller erfolgt und dem einzelnen Kunden angepasst wird. Gute Ergebnisse erhielten die Bankmitarbeiter beim gepflegten Auftreten sowie bei deren Höflichkeit und Zuvorkommenheit.

Die nachstehenden Aussagen sollten wiederum die Erfahrungen der Befragten mit ihrer Hausbank generell hinterfragen.

Aussage	Mittelwerte	Völlig zu- treffend	zu- treffend	teils- teils	unzu- treffend	völlig unzu- treffend
Die Beratung meiner Hausbank empfinde ich als objektiv und unabhängig.	2,7	18%	31%	24%	19%	8%
Meine Hausbank hat sehr zufrieden stellende Betriebs- bzw. Beratungszeiten.	2,6	16%	35%	33%	8%	8%
Termine können flexibel auch außerhalb der normalen Öffnungszeiten der Bank vereinbart werden.	2,6	19%	24%	37%	13%	7%
Meine Hausbank hält versprochene Aktionen oder Termine stets ein.	2,1	26%	45%	24%	5%	0%
Die ausgereichten Unterlagen bzw. Informationsbroschüren der Bank sind verständlich und anschaulich gestaltet.	2,3	20%	37%	34%	9%	0%

Tabelle 3: Aussagen über die Hausbank (eigene Darstellung)

Auch die Aussagen über die Hausbank können mit Mittelwerten zwischen 2 und 3 nicht als zufrieden stellend bezeichnet werden. Besonders die Beratung empfindet die Hälfte der Befragten nicht als objektiv und unabhängig. Auch mit den Betriebs- sowie Beratungszeiten ihrer Hausbank sind viele Kunden unzufrieden. Verbesserungspotenzial liegt auch in der verständlicheren und übersichtlicheren Gestaltung der Informationsbroschüren, die von der Bank ausgereicht werden.

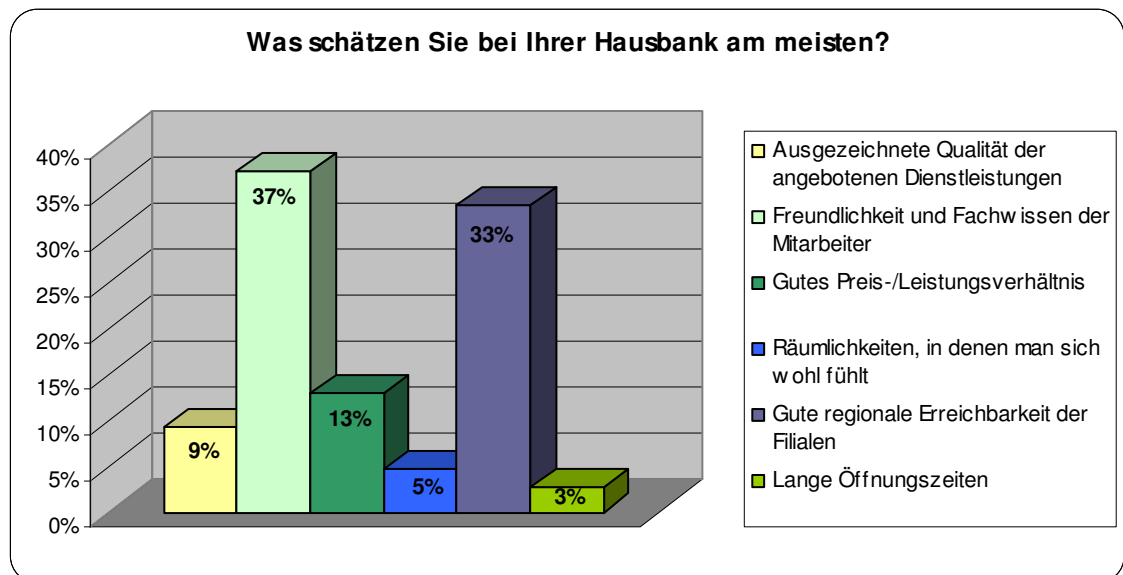


Abbildung 16: Hauptvorteil der jeweiligen Hausbank (eigene Darstellung)

Der Großteil der Befragten schätzt die Freundlichkeit und das Fachwissen der Mitarbeiter sowie die gute regionale Erreichbarkeit der Filialen ihrer Hausbank am meisten.

Lange Öffnungszeiten und Räumlichkeiten zum Wohlfühlen sind den Kunden hingegen nicht von großer Bedeutung.

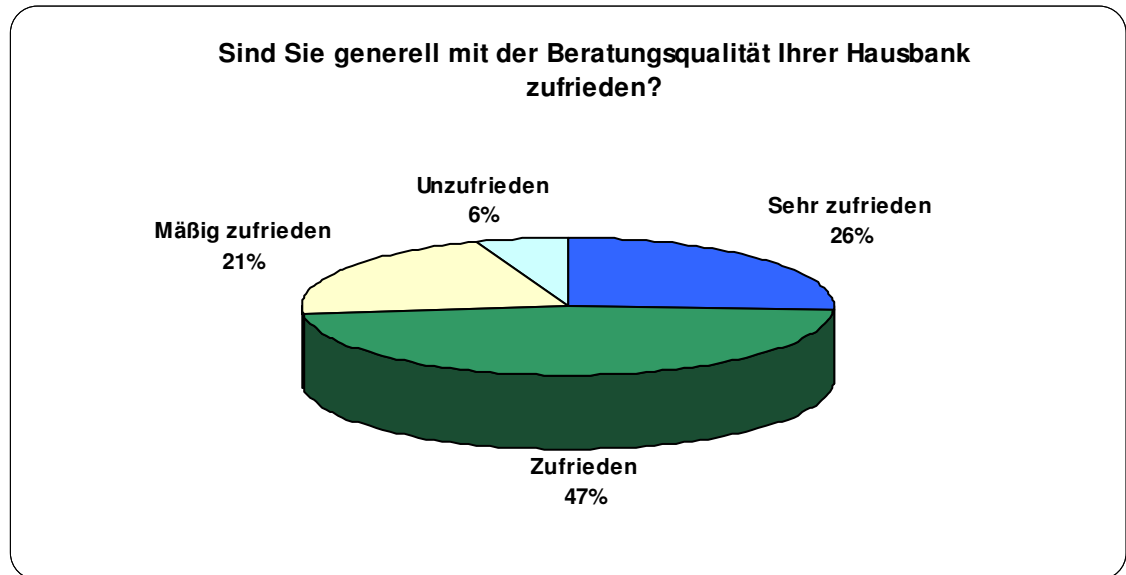


Abbildung 17: Zufriedenheit mit der Bankberatung (eigene Darstellung)

Etwa die Hälfte der Befragten ist mit der Beratungsqualität ihrer Hausbank zufrieden. Lediglich 26 % der Kunden sind mit der Beratung sehr zufrieden. Zu beachten ist hierbei jedoch auch, dass 29 der 108 Befragten mäßig zufrieden bzw. unzufrieden mit der Beratungsleistung sind. Dieses Ergebnis sollte den Banken zu denken geben.



Abbildung 18: Qualitätsverbesserung durch die Wirtschaftskrise (eigene Darstellung)

Wie aus Abbildung 18 ersichtlich, glauben nur 18 % der Teilnehmer, dass sich die Qualität der Bankberatung nach der Wirtschaftskrise verbessert hat. Daraus lässt sich schließen, dass die (angeblichen) Bemühungen der Banken, die Beratungsqualität zu verbessern, keine Wirkung beim Kunden zeigen.

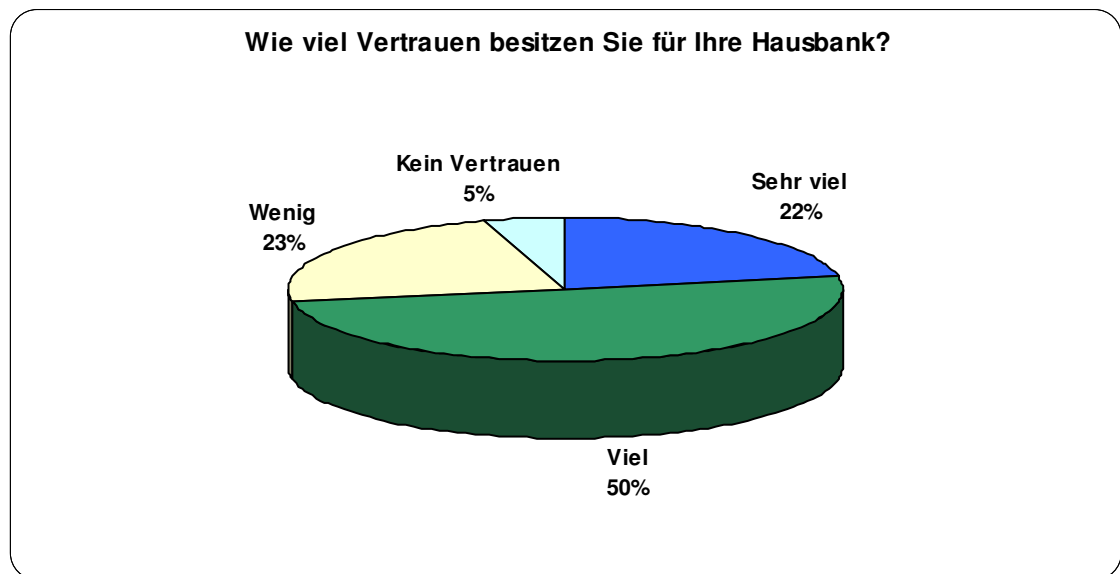


Abbildung 19: Vertrauen für die Hausbank (eigene Darstellung)

Genau die Hälfte der Befragten besitzt noch immer viel Vertrauen für ihre Hausbank. Es sollte allerdings nicht übersehen werden, dass 28 % der Kunden nur wenig bzw. kein Vertrauen in ihre Bank haben.

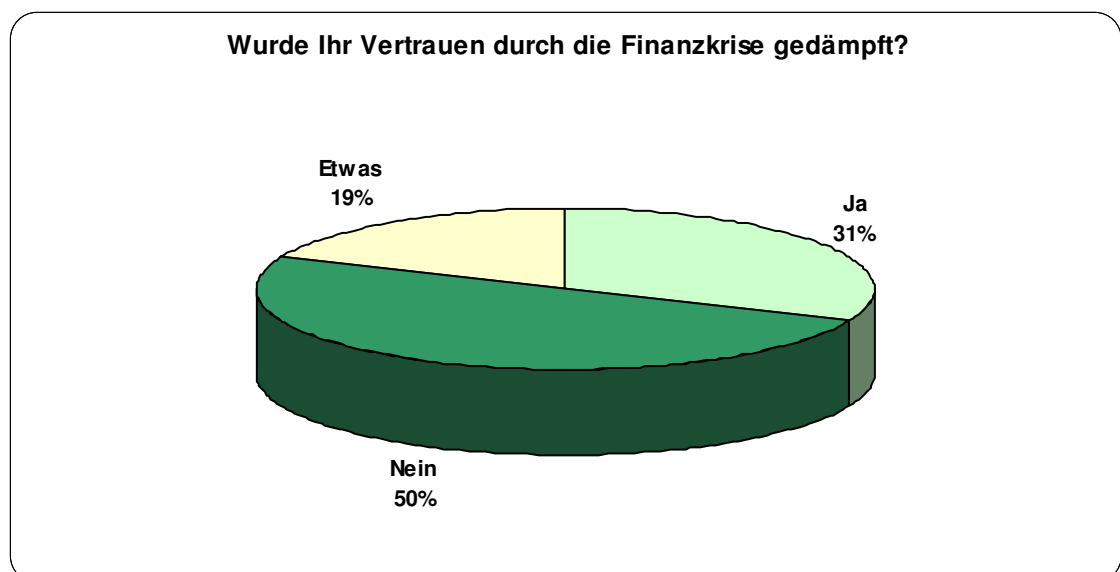


Abbildung 20: Vertrauen nach der Finanzkrise (eigene Darstellung)

Die vorhergehende Grafik zeigt, dass beachtliche 50 % Kunden zugeben, dass die Finanzkrise Auslöser für einen mehr oder weniger großen Vertrauensverlust gegenüber ihrer Bank ist. Vor allem die bankenfeindliche Berichterstattung in den Medien während der Wirtschaftskrise dürfte ein Auslöser für diese Zahlen sein. Für die andere Hälfte hatte die Finanzkrise keine Auswirkungen auf das Vertrauen zu ihrer Hausbank.

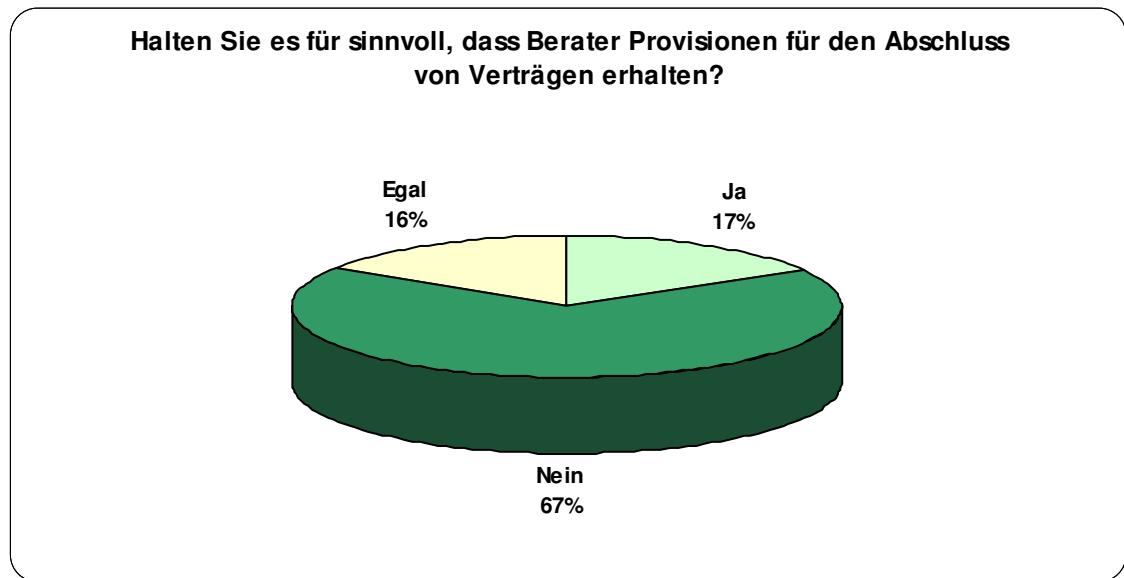


Abbildung 21: Sinnhaftigkeit von Beraterprovisionen (eigene Darstellung)

67 % der Befragten halten es nicht für sinnvoll, dass Berater Provisionen für den Abschluss von Verträgen erhalten. Daraus lässt sich schließen, dass es für Kunden nicht unbedeutend ist, was Banken an ihnen verdienen.

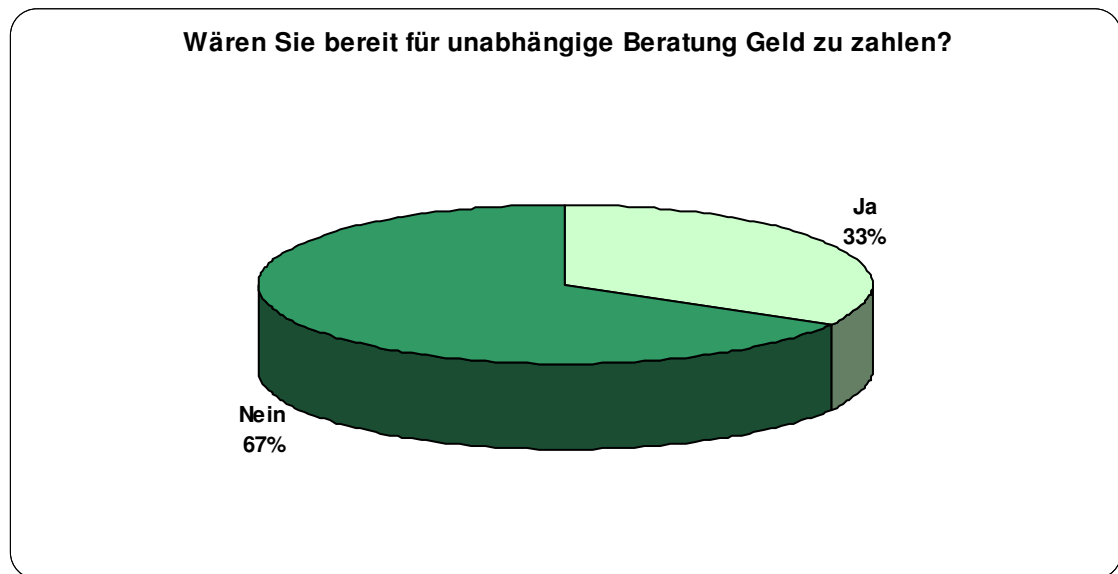


Abbildung 22: Kostenpflichtige Beratung (eigene Darstellung)

Der Großteil der Befragten wäre nicht bereit für unabhängige Beratung Geld zu zahlen. Überraschend ist jedoch, dass es für ein Drittel der Kunden in Ordnung wäre, für Beratung zu bezahlen, wenn diese losgelöst von Bankinteressen und provisionsunabhängig durchgeführt wird.

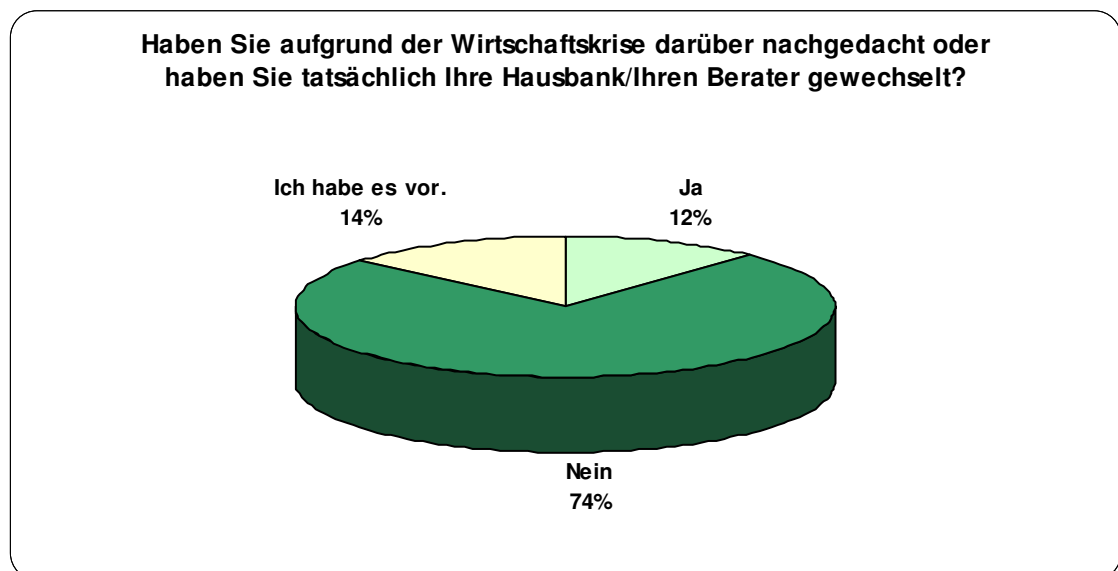


Abbildung 23: Berater- bzw. Bankwechsel nach der Wirtschaftskrise (eigene Darstellung)

Die Mehrheit der Kunden hat aufgrund der Wirtschaftskrise nicht ihre Hausbank bzw. ihren Berater gewechselt. 12 % gaben jedoch an, dass sie ihre Hausbank/ihren Berater tatsächlich gewechselt haben. 14 % denken lediglich darüber nach. Dieses Ergebnis

lässt Rückschlüsse darauf ziehen, dass Kunden aufgrund der Wirtschaftskrise Bankleistungen kritischer gegenüberstehen bzw. die Aussagen der Berater von ihnen hinterfragt werden.

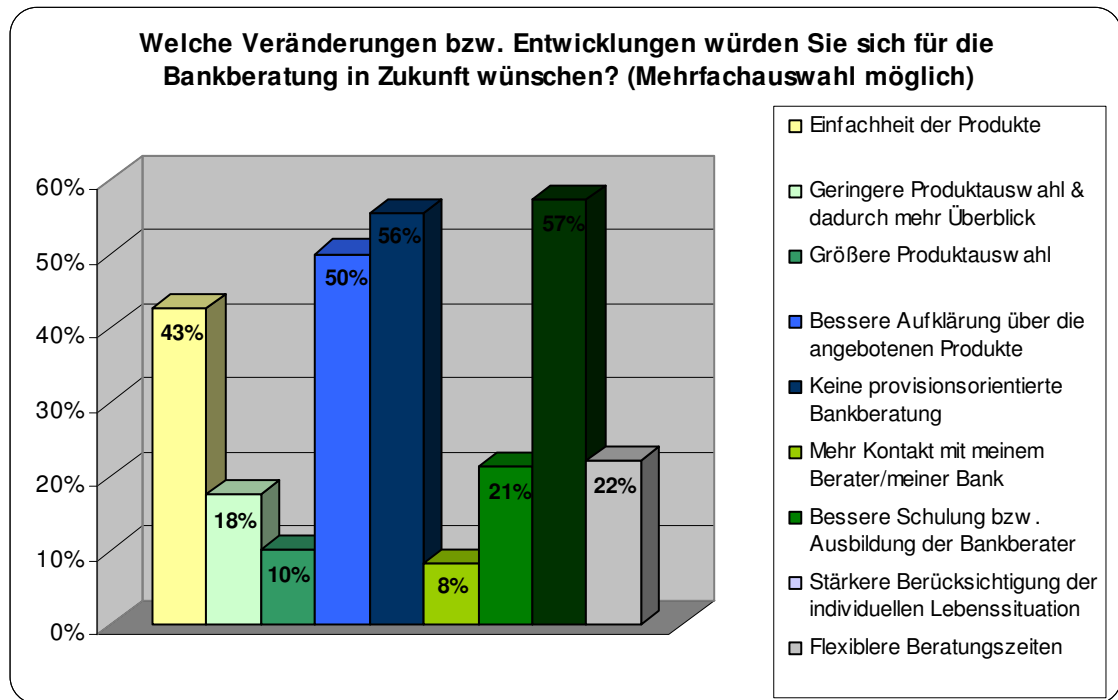


Abbildung 24: Notwendige Veränderungen für die Bankberatung in Zukunft (eigene Darstellung)

Zu den am häufigsten erwünschten Veränderungen für die Bankberatung in Zukunft zählen die Vereinfachung der Produkte, die bessere Aufklärung und Information über die angebotenen Produkte, die Abschaffung der provisionsorientierten Beratung sowie die stärkere Berücksichtigung der individuellen Lebenssituation des Kunden bei Beratungsgesprächen. Für die wenigsten Kunden ist es wichtig, mehr Kontakt zu ihrem Berater bzw. zu ihrer Bank zu haben sowie eine größere Anzahl von Produkten angeboten zu bekommen.

Fazit

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Finanzmarktkrise negative Auswirkungen auf die wahrgenommene Qualität der Bankberatung hatte. Die Folgen sind jedoch nicht so groß, wie dies in den Medien behauptet wird. Allerdings müssen sich Banken nun mit einer neuen gesellschaftlichen Grundeinstellung zu Wirtschafts- und Finanz-

themen auseinandersetzen. Privatkunden fordern beim Kauf von Finanzprodukten verstärkt Transparenz und eine hohe Qualität in der Beratung.

Der Großteil der Befragten ist mit der Beratungsqualität ihrer Hausbank zufrieden und besitzt viel Vertrauen in diese. Nur die Hälfte der Umfrageteilnehmer gab an, dass ihr Vertrauen (etwas) durch die Finanzkrise gedämpft wurde. Dieses Ergebnis widerspricht den allgemeinen Aussagen der Medien, die besagen, dass kaum mehr Vertrauen in die Banken bestehe. Betrifft es jedoch die Provisionen für Berater, sind die meisten Kunden der Meinung, dass diese nicht sinnvoll sind. Ein Drittel der Befragten wäre sogar bereit für unabhängige Beratung Geld zu bezahlen.

Den Kunden sind bei Bankberatern die Eigenschaften Fachwissen, Freundlichkeit sowie Zuverlässigkeit am wichtigsten. Vor allem das bankspezifische Fachwissen lässt sich durch Mitarbeiterschulungen einfach aufbauen bzw. verbessern. Die Sozialkompetenz kann durch das Vorleben des Managements vermittelt sowie mit Hilfe von speziellen Coachings gefördert werden. Verbesserungsansätze für Banken bestehen vor allem in der kundenindividuellen Beratung, da sich der Großteil der Berater nicht ausreichend über die derzeitige Lebenssituation der Kunden informiert. Außerdem sollte das Beratungsgespräch verständlicher gestaltet werden, damit die Beschreibung sowie Auswahl von Produkten auch für Kunden, die sich nur wenig mit Geldangelegenheiten beschäftigen, nachvollziehbar ist.

Banken sollten nicht außer Acht lassen, dass sich die Hälfte der Befragten oftmals beim Abschluss eines Vertrages überrumpelt fühlt. Hierbei ist es wichtig, die Sensibilität der Berater für die Signale, die ein Kunde im Verlauf des Gesprächs aussendet, zu schärfen, um zu erkennen, ob der Kunden überhaupt zu einem Abschluss bereit ist. Verbesserungspotenzial liegt auch in der verständlicheren sowie übersichtlicheren Gestaltung von ausgereichten Informationsbroschüren der Bank.

2.3 Verbesserungsmöglichkeiten

Im letzten Abschnitt werden Verbesserungsmöglichkeiten für die Beratung, für die Lösung bzw. Verringerung von Interessenkonflikten sowie für die Anreizpolitik der Banken aufgezeigt.

2.3.1 Lösungsansätze in der Bankberatung

Um die Beratung in Banken generell zu verbessern, kann an verschiedenen Stellen des Beratungsprozesses angesetzt werden. Nicht nur der optimale Ablauf eines Beratungsgesprächs steigert die positive Wahrnehmung der Beratungsqualität durch den Kunden, sondern auch etwaige Beratungskonzepte sowie Kundenbindungsmaßnahmen.

Optimaler Ablauf eines Beratungsgesprächs⁸²

1. Kontaktaufnahme:

Bei der Kontaktaufnahme überwiegen die allgemeinen grundlegenden Standards, die generell für den Umgang mit Kunden gelten. Diese umfassen organisatorische und atmosphärische Kriterien beim Service wie z.B. Freundlichkeit, Transparenz, Zeitbudget für das Beratungsgespräch usw. Die Standards sind nicht im Hinblick auf produktspezifische Besonderheiten formuliert. Bei der Kontaktaufnahme ist es generell wichtig, dass der Gesprächstermin pünktlich eingehalten wird. Zuerst sollte sich der Berater beim Kunden vorstellen und diesen idealerweise mit Namen ansprechen. Er soll dem Kunden das Gefühl geben, willkommen zu sein. Durch ein freundliches und kontaktfreudiges Verhalten des Bankmitarbeiters soll eine angenehme Atmosphäre geschaffen werden. Der Berater sollte sich außerdem um einen natürlichen Gesprächseinstieg (Smalltalk) bemühen.

2. Beratungs-Phase:

Hierzu zählen fachliche wie serviceorientierte Kriterien wie z.B. Atmosphäre, Know-how, Nachvollziehbarkeit der Argumentation usw. Anfangs soll der Berater den Kunden über die voraussichtliche Dauer der Beratung informieren bzw. den Kunden fragen, wie viel Zeit er hat. Von großer Bedeutung ist es vor allem, dass der Bankmitarbeiter sich auf das Gespräch vorbereitet und alle Unterlagen des Kunden griffbereit hat. Im ersten Schritt ist die persönliche Situation des Kunden zu ermitteln und seine Ziele, die mit Hilfe der Beratung erreicht werden sollen, sind zu konkretisieren. Die Beratung soll individuell auf die Ziele und Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten werden, denn sie sind von Kunde zu Kunde verschieden. Im nächsten Schritt soll der Berater den Kunden mit Informationen zu den jeweiligen Bankprodukten versorgen und seinen Kennt-

⁸² Vgl. Evers, Krüger, Reifner (2000) S. 69

nisstand verbessern. Die Beratung soll umfassend sein. Natürlich ist es wichtig, dass sich der Bankmitarbeiter genügend Zeit für das Gespräch nimmt und auch Fachausdrücke bei Bedarf zu erklären versucht. Während der Beratungs-Phase soll der Bankmitarbeiter ein Beratungsprotokoll ausfüllen, das Informationen über den Anlass der Beratung, die Dauer des Gesprächs, die persönliche Situation des Kunden, seine Wünsche sowie über alle von der Bank ausgesprochenen Empfehlungen enthält.

3. Angebots-Phase:

In der dritten Phase der Beratung wird die bestmögliche Problemlösung ausgewählt. Hierbei soll der Berater dem Kunden bei der Bewertung und Beurteilung der Lösungsmöglichkeiten bzw. Produktformen unterstützen. Außerdem sollte der Berater über alle mit der Inanspruchnahme des Produkts verbundenen Gebühren informieren. Die Wünsche des Kunden sollen abschließend detailliert dokumentiert werden.

4. Abwicklungs-Phase:

Im vorletzten Abschnitt des Beratungsgesprächs soll vorerst das Vertragsformular erläutert sowie die technische Abwicklung erklärt werden. Idealerweise stellt der Betreuer dem Kunden den Ansprechpartner in der Sachbearbeitung vor. Bei Sonderwünschen sollen Entscheidungen flexibel getroffen werden, das bedeutet, der Berater sollte eine eigene Entscheidungskompetenz besitzen. Abschließend sollte das Beratungsprotokoll von beiden Gesprächspartnern unterschrieben werden und dem Kunden ausgehändigt werden.

5. Betreuungs-Phase:

Die Betreuungs-Phase beeinflusst als letzter Abschnitt des Beratungsprozesses bedeutend die Kundenzufriedenheit und somit in weiterer Folge die Kundenbindung. Hierbei ist es wichtig, dass der Berater jederzeit erreichbar ist bzw. schnellstmöglich zurückruft. Wünscht der Kunde einen Folgetermin, soll er diesen auch ehestmöglich erhalten. Sollte es wichtige Änderungen während der Vertragslaufzeit geben, ist der Kunde umgehend darüber zu informieren. Gesprächstermine, Maßnahmen und wichtige Informationen über den Kunden sollen vom Betreuer festgehalten und laufend überprüft werden. Außerdem sollte der Berater versuchen regelmäßig Kontakt zum Kunden aufzunehmen, unter anderem durch Zuschicken von aktuellem Informationsmaterial über die Angebote der Bank. Hierbei ist jedoch das richtige Maß von großer Bedeutung, da sich der Kunde bei einer zu häufigen Kontaktaufnahme durch das Kreditinstitut belästigt fühlen könnte.

Zur Unterstützung können den Beratern Gesprächsleitfäden in Form von Checklisten ausgehändigt werden, die die anzusprechenden Themenkreise enthalten und einen strukturierten Ablauf der Beratung sichern. Diese können gleichzeitig als Kontrollinstrument dienen.

Alternative Beratungskonzepte

Nachfolgend sollen alternative Beratungskonzepte vorgestellt werden, um Kunden optimal beraten zu können.

Ganzheitliches Beratungskonzept⁸³

Die Finanzmarktkrise hat weit reichende Auswirkungen auf das Privatkundengeschäft. Bei Kunden steigt vor allem der Bedarf nach einer langfristigen finanziellen Planung, was bedeutet, dass sie sich weitaus intensiver mit ihrer Vermögensplanung auseinandersetzen müssen als früher. Entscheidungen werden nicht mehr nur mehr einmal gefällt und später nicht mehr hinterfragt. In Zukunft wird die Vermögensbildung und finanzielle Vorsorge ständig überprüft und an veränderte Lebens- und Marktsituationen angepasst werden müssen.

Aus diesem Grund könnte es auch für Banken sinnvoll sein ein ganzheitliches Beratungskonzept einzuführen. Vorteile würde dieses Konzept für die langfristige Kundenbindung und die höhere Loyalität zur Hausbank bringen. Auch die Aktivierung von Kunden, die die Beratung lange nicht genutzt haben, würde mit der ganzheitlichen Beratung leichter fallen. Allerdings müssen trotz dieser Argumente auch die hohen Kosten für diese Maßnahme berücksichtigt werden.

Ein ganzheitliches Beratungskonzept kann nur zum Erfolg führen, wenn die Berater sowohl langfristig als auch bedürfnisorientiert denken und den Kunden auch nach diesen Aspekten beraten. Das kann jedoch nur erreicht werden, wenn die Erfolge der Berater weder in der Anzahl der Produktabschlüsse noch in kurzfristigen Erträgen gemessen werden. Für die ganzheitliche Beratung wäre ein festes Honorar optimal, da eine Abschlussprovision wiederum zu Interessenkonflikten zwischen Kunden und Beratern führen kann. Um optimal beraten und die Kundensituation analysieren zu können, benötigt der Berater bestimmte Hilfsmittel, die ihm sowohl bei der Auswertung der Daten als auch bei der Erstellung einer Übersicht für den Kunden nützlich sind. Natürlich

⁸³ Vgl. Bostelmann (2007) S. 15-18

müssen die Berater auch ausreichend geschult sein, um den Kunden individuell und ganzheitlich beraten zu können. Ohne eine umfassende Ausbildung würde der Berater eventuell bestimmte Bereiche, in denen er sich gut auskennt, bevorzugen und andere vernachlässigen.

Eine weitere Voraussetzung ist die neutrale und objektive Beratung, die sich nicht nur auf die eigenen Produkte beschränkt. Nur so kann dem Kunden garantiert werden, dass er die besten Produkte von den besten Anbietern erhält. Wichtig ist auch, dass der Berater nur eine begrenzte Anzahl an Kunden betreut, damit er seine Kunden gut kennen lernen kann und für sie die Zeit aufbringen kann, die die ganzheitliche Beratung benötigt. So wird dem Berater die Möglichkeit gegeben, dass er seinen Kundestamm regelmäßig bearbeiten und den Finanzplan erneuern kann, wenn es die Kundensituation erfordert.

Ein Problem bei der Einführung eines ganzheitlichen Beratungskonzepts stellt der starke Ertragsdruck dar, der bei vielen Banken herrscht. Druck machen vor allem Unternehmenseigner und Analysten, die vom Management einen möglichst hohen Gewinn verlangen. Daher stellt das Management hohe Anforderungen an die Berater. Sie müssen die nötigen Erträge durch den Verkauf von Produkten erwirtschaften. Durch einen abschlussabhängigen variablen Gehaltsanteil wird dieser Druck zusätzlich verstärkt. Aus diesem Grund kommt es besonders im Massenkundengeschäft vor, dass nicht die gesamte Situation des Kunden betrachtet wird, sondern in erster Linie einzelne Produktaktionen oder die Möglichkeiten des kurzfristigen Produktabschlusses genutzt werden, um Geld zu verdienen. Dieser Erfolgsdruck ist nicht mit der ganzheitlichen Beratung zu vereinen. Vor allem im Retailgeschäft besteht das Problem, dass die Berater eine Anzahl von Kunden betreuen, die es unmöglich macht, diesen regelmäßig eine ganzheitliche Beratung anzubieten. Eine Aufstockung um die benötigten Berater würde die Fixkosten allerdings zusätzlich ansteigen lassen.

Aus diesen Gründen ist es für Banken schwierig, eine individuelle Beratung anzubieten und trotzdem daran zu verdienen. Eine durchführbare Alternative wäre die individuelle Teilplanung, die es in diesem Bereich bei manchen Banken auch schon gibt. Das bedeutet, es können z.B. nur einzelne Teile, wie die neutrale Beratung bestimmter Finanzprodukte, in die Beratung übernommen werden und in einzelnen Bereichen, wie der Anlage- oder der Vorsorgeberatung, eine individuelle Bedarfsanalyse durchgeführt werden.

Gruppenberatung⁸⁴

Gerade jetzt nach der Finanzkrise sind Kostenreduktionen in vielen Bereichen der Bank notwendig. Damit die Beratungsqualität der Kreditinstitute nicht darunter leidet, könnte versucht werden ein System der Gruppenberatung einzuführen. Das könnte z.B. für Standardberatungsanliegen wie Baufinanzierung, Altersvorsorge oder verschiedene Formen der Anlageberatung eine kostengünstige Alternative sein, die zudem die Qualität der Beratung verbessert. Eine gute Beratung zeichnet sich durch den Dialog zwischen dem Berater und dem Kunden aus. In einer Gruppe von Bankkunden mit ähnlichem Beratungsinteresse werden viel mehr Kundenfragen gestellt als in einem Einzelgespräch. Ein einzelner Kunde fühlt sich vielleicht seinem Berater gegenüber schnell unterlegen und wird nicht mehr alle seine Anliegen berücksichtigen können. Daher kann es als positiv angesehen werden, dass der Gruppendruck den Berater davon abhält, über einzelne Fragen einfach hinwegzugehen oder vom Thema abzuschweifen. Natürlich bedarf diese Art der Beratung eines umfassenden Wissens über die Kunden, um diese sinnvoll zu segmentieren und der richtigen Beratungsgruppe zuzuordnen.

Betreuungsmanagement

Durch Marktsegmentierung der Kunden sollte versucht werden, ein aktiveres und kundenindividuelleres Betreuungsmanagement aufzubauen. Dies kann nur erreicht werden, indem Kundenbedürfnisse systematisch erfasst und die entsprechenden Daten zielgerichtet ausgewertet werden. Verschiedenen Kundengruppen können so gezielt angemessene Dienstleistungen angeboten werden. Hier können auch Produkte angeboten werden, die die Kunden nicht aktiv nachfragen. Das Angebot kann die Nachfrage aber nachhaltig stimulieren.⁸⁵

Gewöhnlich hat jeder Bankkunde einen persönlichen Kundenberater. Um eine Kontinuität in der Betreuung des Kunden auch dann zu bewirken, wenn der Berater nicht bzw. nicht mehr zur Verfügung steht, ist der Einsatz eines oder mehrerer Vertreter bzw. eines Beraterteams zu erwägen. Bedenkt man, dass ein Berater allein selten über das breite Wissen zur Abdeckung sämtlicher kundenspezifischer Probleme verfügt, wäre solch eine Maßnahme ebenfalls von Vorteil.⁸⁶

⁸⁴ Vgl. Evers, Krüger, Reifner (2000) S. 15

⁸⁵ Vgl. ebenda S. 187

⁸⁶ Vgl. Kailich (1990) S. 109

Kundenbindung

Es ist ebenso wichtig, dass Kreditinstitute auf die Bindung loyaler, treuer Kunden bauen, da diese langfristig den Unternehmenserfolg sichern. Der Erfolg resultiert aus Wiederholungskäufen bzw. Cross Buying Aktivitäten, was bedeutet, dass Kunden auch andere Leistungen der Bank in Anspruch nehmen. Untersuchungen belegen, dass es ungefähr fünfmal so teuer ist einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen alten Kontakt zu pflegen. Banken können Kunden nur dann langfristig an sich binden, wenn es ihnen gelingt sich in allen Bereichen durch eine individuelle, effiziente und kompetente Beratung und Betreuung von den Wettbewerbern abzuheben.⁸⁷

Ziel der Kundenbindung ist es, gegenwärtig wie auch zukünftig, ein positives Verhalten des Kunden gegenüber der Bank zu schaffen und die Kundenbeziehung auf Dauer zu stabilisieren. Insgesamt erhöht sich über die Zeit nicht nur die Bindung des Kunden an das Kreditinstitut, sondern auch das Kaufvolumen.⁸⁸ Kundenzufriedenheit allein führt jedoch nicht notwendigerweise zu Kundenbindung. Diese wird nämlich durch weitere Variablen wie Produktinvolvement, Produkteigenschaften, Wettbewerbsumfeld, Anbieteraktivitäten und Eigenschaften des Kunden beeinflusst.⁸⁹

Stammkunden können zur Einsparung von Werbekosten beitragen. Da sie in der Regel über den Weg der Direktwerbung ansprechbar sind, gibt es bei ihnen weniger Streuverluste als bei ungebundenen Kunden.⁹⁰

Ein Problem in Hinblick auf die Beratungsqualität stellt auch die Beraterfluktuation dar, da dadurch nicht selten wertvolle Kundeninformationen verloren gehen. Daher ist es wichtig, dass Banken ein umfassendes Customer Relationship Management System aufbauen. Unter CRM wird im Allgemeinen die umfassende Gestaltung der Beziehung eines Unternehmens zu dessen Kunden und Interessenten verstanden. Das Hauptziel des CRM ist es, langlebige und partnerschaftliche Kundenbeziehungen zu etablieren und somit wirtschaftliche Vorteile zu generieren. Die Gewinnung von Neukunden ist, wie oben schon erwähnt, mit viel höheren Kosten verbunden als das Aufrechterhalten bestehender Kundenbeziehungen. Mit Hilfe von CRM-Systemen können Daten über Kunden gesammelt, analysiert und ausgewertet werden. Dadurch erhält das Unternehmen die Chance besser auf individuelle Kundenbedürfnisse einzugehen.⁹¹

⁸⁷ Vgl. Reiter (2003) S. 8f

⁸⁸ Vgl. Homburg (2008) S. 34f

⁸⁹ Vgl. Homburg, Giering, Hentschel (2000) S. 99

⁹⁰ Vgl. Mlekusch (2006) S. 19

⁹¹ Vgl. ebenda S. 21f

Electronic Customer Relationship Management, als Weiterentwicklung des CRM, umfasst den Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen mit Hilfe elektronischer Medien, insbesondere des Internets. Über diese elektronischen Medien ist eine kostengünstige, direkte und individuelle Ansprache des Kunden möglich. eCRM birgt jedoch auch die Gefahr, dass sich Kunden durch eine zu häufige Ansprache durch die Bank belästigt fühlen. Ein weiterer Nachteil könnte auch die Unübersichtlichkeit und Fülle an Informationen und Angeboten sein, so dass Kunden verwirrt und frustriert sind.⁹²

Nachfolgend werden neuartige Instrumente zu Verbesserung der Kundenbindung vorgestellt:

Internet Client-Filial-System⁹³

Erstaunlicherweise ist die Bankenbranche dem allgemeinen Trend zum Einsatz von Informationstechnologie zur Verbesserung der Interaktion mit Kunden bislang nur zögerlich gefolgt. Obwohl Banken den berechtigten Zugriff auf mehr persönliche Kundendaten haben als die meisten anderen Branchen, werden die Möglichkeiten eines professionellen Customer Relationship Managements nicht voll ausgeschöpft.

Um diese Möglichkeiten zu nutzen hat die deutsche Postbank beispielsweise bereits im Jahr 2005 ein serviceorientiertes Internet Client-Filial-System (ICF) mit integriertem CRM-Tool etabliert. Diese web-basierte Anwendung zur Kundenbetreuung unterstützt einen effizienten sowie effektiven Bankbetrieb und stellt sowohl für die Bank bzw. die Berater, als auch für die Kunden einen großen Nutzen dar. Im ICF werden für die Privatkundenbetreuung folgende vier grundsätzliche Bedarfssfelder abgebildet: Liquidität (Girokonto und Privatkredite), Anlageberatung, Vorsorge und Sachversicherungen sowie Bau- und Modernisierungsfinanzierung.

Dieses System bildet sämtliche Vertriebskanäle und Prozesse auf einer gemeinsamen Plattform ab. Hier werden Daten über jeden einzelnen Kundenkontakt, inklusive Grund- und Werbedaten wie beispielsweise Einverständniserklärungen, Kundenhistorie und aktuellem Finanzstatus bereitgestellt. Dieser Überblick ermöglicht dem Berater eine effiziente und zielgerichtete Gesprächsvorbereitung und Kundenbetreuung.

⁹² Vgl. Mlekusch (2006) S. 27-31

⁹³ Vgl. Meyer, Schmid (03/09) URL: <http://www.die-bank.de/it-und-kommunikation/den-beratungsprozess-optimieren/?searchterm> (Zugriff: 08.09.2010)

In Beratungsgesprächen bietet das ICF für jede Situation eine Auswahl optimierter Produkte, womit die Qualität der Beratung durch Standardisierung verbessert werden soll. Das Vorgehen erfolgt auf Basis von einfachen für den Kunden gut nachvollziehbaren Prozessschritten unter Berücksichtigung der individuellen Situation des Kunden und gesetzlicher Rahmenbedingungen. Auch die Gründe für die Produktauswahl werden transparent und auch für den Kunden besser verständlich, wodurch die Glaubwürdigkeit erhöht wird.

Während des Beratungsgesprächs können Kundeninteressen sofort im System aufgenommen werden. Dies gewährleistet, dass die Produktauswahl durch den Kenntnisstand einzelner Berater weniger nachhaltig beeinflusst bzw. eingeschränkt wird. Des Weiteren gewinnt der Berater Freiraum und Flexibilität für die wichtigen weichen Faktoren im Beratungsprozess. Ein sicheres Auftreten, Sympathie, Einfühlungsvermögen, Verbindlichkeit und Abschlussstärke sind nämlich Qualifikationen, die kein Computersystem abnehmen kann.

Web-2.0-Instrumente⁹⁴

Die in den letzten Jahren stark steigende Zahl der „Online-Banker“ erschwert es zunehmend, eine persönliche Beziehung zum Kunden aufzubauen bzw. zu halten. Dank der zahlreichen Funktionen des Web 2.0 können Banken jedoch der schleichenden Entfremdung entgegenwirken. Kommunikationskanäle wie z.B. RSS-Feeds, Mashups und Podcasts werden derzeit schon von mehreren Banken eingesetzt, um das Informationsgefälle zwischen Bank und Internet-Kunde abzutragen. Außerdem bieten sie die Chance, bedarfsgerecht über Entwicklungen zu informieren. Mit Podcasts (Audiodateien) können Banken ihre Kunden zeit- und ortsunabhängig mit Informationen zu ihren Wunschthemen versorgen. Auf diese Weise werden auch Kunden erreicht, die im Normalfall keinen persönlichen Kontakt zu ihrer Bank wünschen.

Es existieren auch Web-2.0.-Tools, die nicht nur die einseitige Kommunikation, sondern den Dialog zwischen Bank und Kunde ermöglichen. Dazu zählen unter anderem Blogs und Communities. Diese Art von Kanälen wird jedoch derzeit noch selten eingesetzt. Der Hauptgrund für die weitgehende Zurückhaltung liegt in den unkalkulierbaren Reputationsrisiken für die Bank, da Kunden in Echtzeit ihre Kritik bekunden können. Die Einträge sind sofort für alle Internet-Nutzer sichtbar. Bieten Banken jedoch ihren

⁹⁴ Vgl. Von Mutius (10.06.2010) URL: <http://www.bankmagazin.de/TopThemen/389/102/Kundenvertrauen-Eine-Frage-des-Kontakts.html?sid=a91341b45f5cc70126c11c337f4ac89a> (Zugriff: 18.09.2010)

Kunden nicht die Möglichkeit, ihre Meinung zu äußern, finden Kunden spätestens ein paar Mausklicks weiter andere Möglichkeiten dazu. Dort steuernd einzugreifen, gestaltet sich dann, umso schwieriger.

Ein Kreditinstitut, das die Online-Kommunikation mit Kunden auf und außerhalb des eigenen Webauftritts sucht, ist die Fidor Bank. Diese setzt auf einen breiten Kommunikationsmix inklusive Facebook-Seite, Twitterfeed und eigenem Youtube-Channel. Über den Twitterfeed wird intensiv der Austausch mit dem Kunden gesucht, ähnlich dem Mitarbeiter in der Bankfiliale. Weblogs oder der Kurznachrichtendienst Twitter versorgen Leser z.B. mit aktuellen Informationen oder Hinweisen zu Gewinnspielen. Hier steht zugleich ein Feedback-Kanal für Fragen zur Verfügung.

Aber auch auf der eigenen Website können Banken die zweiseitige Kommunikation fördern. Die Commerzbank-Tochter comdirect hat beispielsweise auf ihrer Internetseite ein Forum entwickelt, in dem Kunden Meinungen rund um das Thema Finanzen kundtun bzw. mit anderen Nutzern austauschen sowie Lob und Kritik platzieren können. Dadurch erhält die Direktbank Auskunft darüber, was die Kunden beschäftigt und hat damit die Möglichkeit, darauf zu reagieren.

Egal welche Kommunikationskanäle Banken nutzen, wichtig ist es, dass die aufgenommenen Informationen sich in den nachfolgenden Aktionen widerspiegeln. Das zeigt dem Kunden, dass er verstanden und ernst genommen wurde. Eine genaue Analyse der von Kunden geäußerten Ansichten ermöglicht es z.B. die Qualität von Produkten und die Kundenbetreuung zu verbessern.

Beim Einsatz neuer Technologien müssen Banken, besonders darauf achten, dass zielgruppenspezifische und datenschutzrechtliche Vorbehalte ausreichend berücksichtigt werden. Vor allem der Faktor Datenschutz hat für Internetnutzer hohe Bedeutung. Deshalb sollten Kreditinstitute mit Kundendaten besonders sorgfältig umgehen und dies auch dem Kunden zeigen. Der Datenschutz ist ein entscheidender Bestandteil des Vertrauensbildungsprozesses zwischen den Kunden und der Bank.

Mobile Banking⁹⁵

Aufgrund der fallenden Kosten für mobile Datendienste und der Weiterentwicklung mobiler Endgeräte, hat das Mobile Banking in den vergangenen zwei Jahren stark an Be-

⁹⁵ Vgl. Reuter, Schilling (04/2010) URL: <http://www.die-bank.de/banking/mobile-banking-kommt-in-schwung> (Zugriff: 29.09.2010)

deutung gewonnen. Da immer mehr Verbraucher mobile Datendienste verwenden, möchten auch die Banken diesen Trend nutzen. Mehr als 40 % der deutschen Banken planen bereits Investitionen in den mobilen Vertriebskanal, um die Kundenbindung zu stärken und das Handy für die Bank-Kommunikation zu erschließen. Bankdienstleistungen können so jederzeit und überall für Kunden verfügbar gemacht werden.

Dennoch lässt die bisherige Auswahl an Smartphone-Programmen deutscher Banken viele Wünsche offen, da sie in vielen Fällen nicht mit einer Banking-Funktion ausgestattet sind. So gibt es Anwendungen, die dem Nutzer den Weg zur nächsten Filiale weisen oder ein Verzeichnis von Ansprechpartnern der jeweiligen Bank bereitstellen. Solche einfachen Programme verdeutlichen zwar den Wunsch und Willen der Kreditinstitute, Service zu bieten, lassen jedoch die Kernvorteile dieser neuen Technik ungenutzt.

Einige wenige Banken sind bereits einen Schritt weiter und entwickelten moderne Programme, mit deren Hilfe Kunden beispielsweise kostenlos online die Salden ihrer Konten abrufen können. Andere kostenpflichtige Applikationen bieten noch mehr Funktionen. So kann der Kunde z.B. in einem Programm Konten von verschiedenen Banken verwalten, vorausgesetzt, dass das jeweilige Kreditinstitut das HBCI-Protokoll für Online Banking unterstützt. Verbraucher können damit nicht nur den aktuellen Kontostand abrufen, sondern auch Überweisungen beauftragen.

Das Potenzial mobiler Banking Software ist hiermit jedoch noch lange nicht ausgeschöpft. Noch fehlen manche Funktionen, die Kunden aus den Online-Portalen der Banken kennen. Die nächste Stufe könnte aber auch sein, das Handy als Zahlungsmittel einzusetzen, indem man es nach dem Einkauf in die Nähe der jeweiligen Kasse bringt. Verpassen die Banken hier den Anschluss und lassen sich aus der Abwicklung alltäglicher Zahlungen hinausdrängen, droht eine Schwächung der Kundenbindung. Smartphones sollten als ein neuer, zukunftssträchtiger Interaktionskanal zu einer Kundenschaft angesehen werden, die immer mehr Orts- und Zeitunabhängigkeit, dauerhafte Konnektivität und umfassende Unterstützung wünscht.

Emotionale Intelligenz⁹⁶

Auch die Entwicklung von emotionaler Intelligenz der Bankmitarbeiter ist für den Erfolg von Kreditinstituten sehr wichtig. Vielen Beratern fehlen jedoch das Einfühlungsvermögen sowie das Bewusstsein für emotionale Prozesse. Das zeigt sich z.B. darin, dass die Bankberater nicht erkennen, welcher Kundentyp ihnen gegenüber steht und welche Werte sowie Bedürfnisse dieser Kunde hat. Außerdem fehlt vielen das Gespür, wann ein Kunde zum Abschluss bereit ist und wann sie eher warten sollten, um die Kundenbeziehung nicht zu gefährden. Viele Vorgesetzte fordern von den Betreuern, dass sie Überredungskunst besitzen. Viel wichtiger ist es aber, dass Bankberater gute Zuhörer sind. So lassen sich die Wünsche des Kunden im Gespräch herausfiltern und es kann bedarfsgerecht beraten werden.

Da die Kunden, ihre Werte und Bedürfnisse verschieden sind, ist es von großer Bedeutung, dass Berater über emotionale Intelligenz verfügen. Man kann seinen Mitarbeitern zwar einen Gesprächsleitfaden in die Hand geben, aber wie sie das Gespräch mit dem einzelnen Kunden konkret gestalten, das müssen sie allein in der Situation entscheiden. Wichtig ist es, den Mitarbeitern zunächst zu vermitteln, wie verschieden die Menschen und deren Werte sind. Weiters sollten sie sich darüber im Klaren sein, dass für Kunden die Anlageziele „Sicherheit“, „Rendite“ und „Liquidität“, abhängig von der jeweiligen Lebenssituation eine völlig unterschiedliche Bedeutung haben können.

Es ist aber auch von großer Bedeutung, die Sensibilität der Berater für die Signale, die ein Kunde im Verlauf des Gesprächs aussendet, zu schärfen. Dadurch können sie ihr Gesprächsverhalten bei Bedarf korrigieren und der jeweiligen Person und Situation anpassen. Durch entsprechende Seminare und systematische Coachings, bei denen Bankmitarbeiter konkrete Situationen aus dem Vertriebsalltag analysieren und den Umgang mit verschiedenen Kundentypen trainieren, kann die emotionale Intelligenz der Berater geschärft werden.

Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement bezeichnet alle organisierten Maßnahmen, die der Verbesserung von Produkten, Prozessen oder Leistungen dienen. Außerdem bildet das

⁹⁶ Vgl. Kuntz (23.11.2009) URL: <http://www.unternehmer.de/das-bankgesprach-%E2%80%99Die-wollen-mich-verarschen%E2%80%99C-18667> (Zugriff: 04.09.2010)

QM die Basis für vertrauensvolle und langfristige Beziehungen eines Unternehmens zu deren Kunden.⁹⁷

Entwicklung von Qualitätsstandards

Qualitätsstandards können zur internen Steuerung der Leistungsqualität eingesetzt werden. Die Bestimmung von bankleistungsbezogenen Qualitätsstandards setzt eine Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Kunden voraus und erfordert ebenfalls eine detaillierte Planung des Bankleistungsprogramms. Außerdem können solche Standards in der externen Qualitätssteuerung im Rahmen der kundengerichteten Kommunikation als Marketinginstrument eingesetzt werden, um bereits vorhandene Kunden noch enger an die Bank zu binden bzw. um Neukunden zu gewinnen.

Die Gestaltung der Standards sollte individuell, vor dem Hintergrund der bankspezifischen Besonderheiten hinsichtlich der Kundenstruktur, des Produktangebots sowie der räumlichen und technischen Organisation, erfolgen. Qualitätsstandards müssen grundsätzlich messbar, kontrollierbar, eindeutig, verständlich und realisierbar formuliert werden. Die Möglichkeiten zur Vorgabe von qualitativen Standards reicht in Banken von der Begrüßung der Kunden bis hin zur Unterstützung bei der Durchführung komplexer Finanzierungsformen.

Qualitätsrichtlinien lassen sich in grundlegende, allgemeine Standards, kundengruppenspezifische Standards und produktspezifische Standards unterteilen. Die grundlegenden Qualitätsstandards umfassen die Grundlagen für den Umgang mit den Kunden ganz allgemein, wie z.B. die bankindividuellen Grundsätze der Serviceorientierung, die Vorgaben zur Einhaltung des Erscheinungsbildes der Bank sowie das Verhalten der Mitarbeiter im Kundenkontakt. Kundengruppenspezifische Standards beziehen sich im Vergleich dazu auf die speziellen Verhältnisse einer jeweiligen Kundengruppe. Produktspezifische Qualitätsstandards legen wiederum konkrete Leistungselemente einzelner Bankprodukte fest.

Die Festlegung von Qualitätsrichtlinien sollte nicht ausschließlich durch die Bankleitung erfolgen, sondern in erster Linie die Kunden mit ihren Erwartungen berücksichtigen. Außerdem müssen auch die Mitarbeiter der Bank in den Prozess der Qualitätsstandardermittlung einbezogen werden, da die Mitarbeiterakzeptanz eine wesentliche Voraussetzung für die Erstellung qualitativ hochwertiger Bankleistungen ist.

⁹⁷ Vgl. URL: <http://www.qualityaustria.com/index.php?id=453> (Zugriff: 05.10.2010)

Bei Qualitätsstandards handelt es sich jedoch grundsätzlich nicht um die Erstellung langfristiger statischer Standards, sondern es ist wichtig, diese im Zeitablauf dynamisch den veränderten Kundenanforderungen sowie Umfeldbedingungen anzupassen. So können sie auch eine geeignete Basis für die kontinuierliche Leistungsverbesserung in der Bank darstellen. Standards sollten kurz- bis mittelfristig verbindliche Normen für die Bankleistungserstellung darstellen.⁹⁸ Die verschiedenen Qualitätsvorgaben müssen regelmäßig kontrolliert und auf ihre Aktualität hin überprüft werden.⁹⁹

Problematisch sind jedoch vor allem Standardisierungen in Bezug auf Qualitätsmerkmale wie z.B. Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität, Problemlösungsfähigkeit und ähnliches. Qualitätsstandards sollten nicht zu maßlosen Mess- und Regelwerken werden, da Mitarbeiter bei fix festgelegten Standards und zu detaillierten Richtlinien zu normiertem und damit nicht situationsgerechtem Verhalten neigen. Daher ist es zu empfehlen, den Qualitätsstandards Freiheitsgrade in dem Umfang zuzuweisen, wie sie Mitarbeiter im Rahmen der individuellen Leistungserstellung benötigen.¹⁰⁰

Qualitäts-Handbuch¹⁰¹

Im Qualitäts-Handbuch werden die Qualitätspolitik und das Qualitätsmanagement einer Bank dokumentiert. Mit Hilfe dieser Dokumentation soll aufgezeigt werden, welche Anstrengungen das jeweilige Unternehmen unternimmt, um den Qualitätsanforderungen der Kunden zu genügen. Außerdem soll sie von den Mitarbeitern als ständige Bezugsgrundlage für die Erfüllung ihrer Aufgaben angesehen werden.

Bei der Erstellung eines Qualitäts-Handbuches sind besonders die Mitarbeiter als die unmittelbar Betroffenen mit einzubeziehen. Ein Vorteil für die Nutzung eines solchen Handbuches besteht in der Schaffung einer bankindividuellen Grundlage zur Mitarbeiterschulung. Außerdem werden so Abläufe sowie Standards der Bank transparent gemacht und Regelungen werden klarer und für jedermann nachvollziehbar. Auch lassen sich mit Hilfe einer entsprechenden Dokumentation etwaige Irritationen von Mitarbeitern vermeiden. Gegenüber den Kunden zeigt ein Qualitäts-Handbuch den Leistungswillen und die Qualitätsfähigkeit des Kreditinstituts. Als einziger Nachteil sind der hohe Zeitaufwand der Gestaltung und Wartung eines solchen Handbuches sowie die damit verbundenen Kosten anzusehen.

⁹⁸ Vgl. Bergmann (1996) S. 132-138

⁹⁹ Vgl. ebenda S. 146

¹⁰⁰ Vgl. ebenda S. 160

¹⁰¹ Vgl. ebenda S. 210

Betriebliches Vorschlagswesen¹⁰²

Das betriebliche Vorschlagswesen gibt den Mitarbeitern die Gelegenheit zur offenen und konstruktiven Darstellung von Verbesserungsmöglichkeiten. Auf diese Weise wird das Kreativitäts- und Innovationspotential der Mitarbeiter genutzt und die Bankleitung erhält realitätsnahe Anregungen. Die Mitarbeitervorschläge orientieren sich meist erheblich näher am Kunden und an den übrigen innerbetrieblichen Abläufen als es bei Vorschlägen der Bankleitung möglich ist. Dies kann besonders zum Erfolg des angestrebten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses beitragen.

Damit Mitarbeiter dieses Instrument auch nutzen, sollte darauf geachtet werden, dass die eingereichten Vorschläge korrekt, zügig und neutral ausgewertet werden. Ist in einer Bank jedoch keine grundsätzliche Bereitschaft zur Umsetzung der Vorschläge vorhanden und existiert auch kein Konzept zur Prüfung und Auswertung, kann die Mitarbeiterbeteiligung schnell zu Frustration und Resignation führen.

2.3.2 Ansätze zur Lösung der Interessenkonflikte

Banken müssen sich immer mehr an die neuen Kundenerwartungen anpassen. Kunden wünschen eine bessere Zugänglichkeit und eine höhere Beratungsfrequenz. Hauptsächlich erwarten sie aber eine transparente Beratung, die Chancen und Risiken der Finanzprodukte gleichermaßen offen legt und einen Berater, der sich an ihren Bedürfnissen orientiert statt an seinen Verkaufsvorgaben. Immer mehr Kunden haben das Gefühl, nicht optimal beraten und über Risiken nur ungenügend aufgeklärt zu werden.

Natürlich können nicht alle Berater pauschal in einen Topf geworfen werden. Nicht jeder von ihnen kann als rücksichtsloser Verkäufer bezeichnet werden, der seine Kunden provisionsgetrieben hinters Licht führt.

Profitabilität darf nicht zu Lasten des Kundennutzens gehen. Eine gute, objektive Beratung auf der einen Seite und eine attraktive Entlohnung für die Vertriebsleistung auf der anderen Seite, scheinen sich jedoch gegenseitig auszuschließen. Deshalb wird auch die Forderung lauter, das Provisionsmodell, vor allem für Bankberater, stärker zu regulieren oder zu Gunsten der Honorarberatung vollkommen abzuschaffen.

¹⁰² Vgl. Bergmann (1996) S. 213f

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die Interessenkonflikte der Banken zu lösen. Transparenz und Aufklärung der Kunden ist dabei die wichtigste Maßnahme. Der Kunde sollte über die Höhe der Provision bei Abschluss eines Geschäftes immer Bescheid wissen.¹⁰³

Die Deutsche Bank versucht beispielsweise seit Februar 2010 durch ein Produktinformationsblatt eine höhere Transparenz zu erzeugen. Denn es zeigt sämtliche Kosten auf, die z.B. durch Ausgabeaufschläge, Platzierungsprovisionen, Verwaltungsvergütungen, Vertriebsfolgeprovisionen oder Performance Fees entstehen. So sieht der Kunde auf den ersten Blick, was das Produkt leistet und was seine Bank mit dem Verkauf des Produkts verdient.¹⁰⁴

Damit Bankberater auch das Wohl bzw. die Wünsche der Kunden berücksichtigen, wäre beispielsweise ein Prämiensystem vorstellbar, dass an die Abwanderungsrate der Kunden gekoppelt ist. Da jeder verlorene Kunde einen Verlust an Ertragspotential darstellt, soll auf diese Weise die Motivation der Mitarbeiter gefördert werden, die Bankkunden in bestmöglicher Form zufrieden zu stellen. Zunächst sollten Faktoren bestimmt werden, die dazu beitragen, Kunden an das Kreditinstitut zu binden. Danach wird die gesamte Abteilung daraufhin bewertet, inwieweit es ihr gelungen ist, ihre Leistungsvorgaben zu erreichen. Werden mindestens 95 % dieser Ziele erreicht, zahlt die Bank einen bestimmten Betrag in einen Prämienfond ein. Aus diesem Fond werden dann am Ende des Jahres Prämien an die Mitarbeiter ausgezahlt.¹⁰⁵

Honorarberatung

Eine weitere Möglichkeit den Interessenkonflikt der Berater zu lösen, ist die provisionsorientierte Beratung durch Honorarberatung zu ersetzen. Durch ein Beratungsentgelt würde der falsche Verkaufsanreiz der Banken abschwächen. Kann das Kreditinstitut ihre Beratungskosten durch ein transaktionsunabhängiges Beratungshonorar decken, so ist mit einem geringeren Verkaufsdruck zu rechnen. Dies kann in weiterer Folge zu einer objektiveren Beratung für den Kunden führen. Das bedeutet, die Honorarberatung trägt zu einer besseren Interessenswahrung für den Kunden bei. Außerdem führt

¹⁰³ Vgl. URL: http://www.kickbacks.ch/de/geld_vermoegen_anlegen_hilfe/loesungen/ (Zugriff: 12.10.2010)

¹⁰⁴ Vgl. Neske (05/2010) URL: <http://www.die-bank.de/banking/die-neue-legitimation-der-banken> (Zugriff: 18.08.2010)

¹⁰⁵ Vgl. Bergmann (1996) S. 180-182

ein Beratungsentgelt zu einer höheren Preistransparenz, was sich positiv auf den Kunden auswirkt.¹⁰⁶

Das Honorar wird dabei pauschal oder stundenweise berechnet und muss immer bezahlt werden, unabhängig davon, ob es zum Vertragsabschluss kommt oder nicht. Im Gegenzug zahlt der Kunde keine Provisionen.¹⁰⁷

Die aus einer kostenlosen Beratung für die Bank resultierenden Interessenkonflikte lassen sich zwar durch ein Beratungsentgelt abschwächen, aber nicht vollkommen ausschalten. Wirksamer wäre die Abschwächung, wenn das Beratungshonorar mit geringeren Abwicklungsgebühren verbunden wird. Werden die Transaktionskosten nicht gesenkt, sollte die Einführung einer Honorarberatung von einer Verbesserung der Leistung begleitet werden, so dass die Zahlungsbereitschaft der Kunden steigt. Das Problem der Akzeptanz eines Beratungsentgeltes durch die Kunden dürfte das größte Hindernis für die Einführung einer solchen Gebühr darstellen. Eine bis dahin kostenlose Leistung mit einem Preis zu belegen, kann bei den Kunden zu Unverständnis führen.¹⁰⁸

Viele Kunden scheinen offenbar noch nicht verstanden zu haben, dass sie in jedem Fall zahlen, wenn sie Dienste von Bankberatern in Anspruch nehmen – ob direkt oder verdeckt. Je mehr die Bankkunden über Provisionen erfahren, desto eher werden sie bereit sein, für Beratung zu zahlen.

Derzeit sind Honorarberater noch eine Randerscheinung im deutschen Finanzgewerbe. Die Berliner Quirin Bank ist dabei der Vorreiter, als erste Honorarberatungsbank in Deutschland. Das Kreditinstitut kassiert keine Provisionen, sondern verlangt eine Pauschale pro Monat. Im Gegenzug entfallen die Transaktionskosten für Wertpapierkäufe und die Depotgebühren. Die monatliche Pauschale beinhaltet außerdem die Aufstellung eines Finanzplans, die Altersvorsorgeberatung oder die Vermittlung von Versicherungen. Fließen trotzdem Provisionen, bekommt sie der Kunden zurück vergütet.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Vgl. Severidt (2001) S. 48

¹⁰⁷ Vgl. Alle Kosten auf den Tisch 02/2008, S. 36f

¹⁰⁸ Vgl. Severidt (2001) S. 49

¹⁰⁹ Vgl. Alle Kosten auf den Tisch 02/2008, S. 36f

2.3.2 Motivierende Anreize

Um falsche Anreize für Bankberater zu vermeiden, die den Interessen der Kunden entgegenwirken, sollten Anreizsysteme sowie die Unternehmensprozesse an die Kundenbedürfnisse angepasst werden. Anreizsysteme sollten so gestaltet werden, dass die Mitarbeiter sich für das Unternehmen als Ganzes einsetzen und sich nicht nur über den Gewinn der Abteilung und ihren persönlichen Profit Gedanken machen. Dazu braucht es ein Management, das langfristige Ziele verfolgt und sich nicht nur um das nächste Quartalsergebnis kümmert.¹¹⁰

Motivation und Anreiz

„Der Begriff Motivation beschreibt die Kräfte, die einen Menschen zu einem bestimmten, zielorientierten Verhalten oder Handeln bewegen. Diese Kräfte sollen mit Hilfe eines Anreizsystems erzeugt und gefördert werden.“¹¹¹

Motivation sollte nicht mit Anreiz verwechselt werden. Anreiz ist spezifisch eher kurzfristig orientiert und geht meist von einer genau beschriebenen Belohnung aus, für eine genau festgelegte Leistung. Wenn z.B. eine genügend hohe Prämie für die Erreichung von hohen Verkaufszahlen in Aussicht gestellt wird, werden die Mitarbeiter alles daran setzen, um diese Prämie zu erhalten. In solch einem Fall kann man aber nicht von Motivation sprechen, sondern von einem Anreiz, der in dem Moment gegenstandslos wird, in dem die Aktion beendet ist. Motivation wird hingegen längerfristig wirken, da sie auf den Bedürfnissen und Beweggründen aufbaut, die nicht nur auf die Resultate, sondern auch auf die Gestaltung und den Inhalt der Arbeit, der Aufgabe, des Verantwortungsbereichs und seines Umfelds abzielen. Der Anreiz etwas zu tun, entsteht nicht nur mittels finanzieller Belohnung, sondern auch bei Aussicht auf äußerlich sichtbare Anerkennung herausragender Leistungen. Anreiz ist nicht nur etwas anderes als Motivation, er kann diese auch nicht ersetzen. Fehlt es den Mitarbeitern an Herausforderungen und Möglichkeiten, sehen sie die Arbeit nur als Mittel um Geld zu verdienen.¹¹²

Daher ist es wichtig, dass Vorgesetzte die Motivation ihrer Mitarbeiter wecken bzw. erhöhen. Motivation ist stark individuell bestimmt. Auch wenn es für verschiedene Mit-

¹¹⁰ Vgl. Vetterli (28.11.2007) S. 15

¹¹¹ Anclam-Rühle (2009) S. 63

¹¹² Vgl. Kressler (2001) S. 64-68

arbeiter völlig gleiche Bedingungen gäbe, wären die individuellen Positionen auf der Motivationsskala noch immer verschieden. Verschiedene Menschen reagieren sehr unterschiedlich auf Motivationsfaktoren oder Umgebungseinflüsse. Manche neigen bereits zur Verweigerung, zur Ablehnung oder zum Aufgeben, wo andere gerade eine besondere Herausforderung sehen und hoch motiviert sind.¹¹³

Förderung der Mitarbeitermotivation

Zu einer umfassenden Qualitätskonzeption zählt auch, die Motivation der Mitarbeiter für die qualitätsrelevanten Belange zu fördern. Ohne deren richtige Einstellung zur Qualität und ohne eigenen Antrieb der Mitarbeiter können auch noch so vorbildliche Maßnahmen in der Bank nicht sinnvoll umgesetzt werden. Die Motivation der Mitarbeiter stellt jedoch eine immer schwieriger werdende Aufgabe dar, da deren Motive immer heterogener und komplexer werden.¹¹⁴

Um die Motivation der Mitarbeiter gezielt zu fördern, können nachfolgende intrinsische Motivationsinstrumente eingesetzt werden:

- Erweiterung des Handlungsspielraums/ Empowerment

Dem Handlungsspielraum in Bezug auf Arbeitsinhalt und -gestaltung kommt als Motivationsfaktor große Bedeutung zu. Ein größerer Entscheidungs- und Kontrollspielraum bedeutet dabei, dass der Mitarbeiter – unter Berücksichtigung seiner Kompetenzen – die Möglichkeit erhalten sollte, die für seine Tätigkeit wichtigen Entscheidungen selbst zu treffen und zu kontrollieren. Ein erweiterter Tätigkeitsspielraum heißt wiederum, dass die Arbeit durch Abwechslung gekennzeichnet werden sollte. Nur wenn diese beiden Dimensionen erweitert werden, kann man von einer Ausweitung des Handlungsspielraums sprechen.¹¹⁵

Bei der Gestaltung des Handlungsspielraums muss darauf geachtet werden, dass sowohl Unter- als auch Überforderung vermieden wird.¹¹⁶ Die Förderung der Selbstverantwortung von Mitarbeitern führt meist zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit und stärkt das Selbstwertgefühl des Betroffenen. Damit werden auch neue Freiräume für

¹¹³ Vgl. Kressler (2001) S. 19

¹¹⁴ Vgl. Walsh, Klee, Kilian (2009) S. 178f

¹¹⁵ Vgl. Von Rosenstiel, Comelli (2001) S. 142

¹¹⁶ Vgl. Kressler (2001) S. 46

die Innovation sowie Kreativität der Mitarbeiter geschaffen und Serviceprozesse können verbessert werden.¹¹⁷

Insbesondere Bankberater, die an der Kundenfront arbeiten, benötigen einen gewissen Handlungsspielraum, um ohne ständige Rückfragen entscheiden zu können. Außerdem kann so schneller auf die Kundenwünsche reagiert werden und Kundenprobleme entstehen oft erst gar nicht. Erweiterte Entscheidungsbefugnisse vermitteln dem Mitarbeiter das Gefühl, Verantwortung zu tragen und zählen zu der intrinsischen Motivation.¹¹⁸

- Kundenorientierte Unternehmenskultur¹¹⁹

Ein motivierender Anreiz kann auch von der Unternehmenskultur ausgehen, die sich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren sollte. Solch eine Unternehmenskultur umfasst grundlegende Werte, die Kundenorientierung fördern. Außerdem können kundenorientierte Verhaltensnormen und -weisen sowie Artefakte der Kundenorientierung darin festgelegt werden.

Werte stellen grundlegende und allgemeine Vorstellungen im Unternehmen dar. Verhaltensnormen, auch Artefakte genannt, konkretisieren diese Werte, sie haben einen relativ starken Verhaltensbezug. Artefakte werden jedoch bisher von vielen Unternehmen vernachlässigt. Sie sind meist historisch gewachsen und werden nicht bewusst gesteuert. Die systematische Gestaltung von Artefakten im Unternehmen nennt man Symbolic Management. Hierbei wird versucht, die Werte und Normen anhand einfach interpretierbarer Gegebenheiten und Situationen zu veranschaulichen und mit Leben zu füllen.

Symbolic Management umfasst grundsätzlich vier Kategorien von Artefakten:¹²⁰

- Erzählungen, z.B. Berichte über das besonders vorbildliche Verhalten und das persönliche Engagement eines Vorstandsmitglieds im Kundenkontakt
- Sprache, z.B. der Sprachstil, in dem in Sitzungen von Kunden gesprochen wird
- Rituale, z.B. die regelmäßige Auszeichnung besonders kundenorientierter Mitarbeiter
- Arrangements, z.B. die kundenfreundliche Gestaltung von Gebäuden, Büroräumen und Außenanlagen

¹¹⁷ Vgl. Kressler (2001) S. 48

¹¹⁸ Vgl. ebenda S. 44

¹¹⁹ Vgl. Homburg (2008) S. 74

¹²⁰ Vgl. ebenda S. 75

- Entwicklung und Ausbildung

Die Personalentwicklung ist nicht nur eine notwendige Förderung von Talent und Können, um den sich ständig ändernden und wachsenden Anforderungen gerecht zu werden, sondern sie stellt auch einen wichtigen Motivator dar. Der Gewinn an Berufserfahrung, der Erwerb professioneller Qualifikationen, fachliche Schulungen und Persönlichkeitsentwicklung sind für Mitarbeiter ebenso wichtig, wie gute Bezahlung. Es liegt generell im Interesse des Unternehmens, wie auch im Interesse des Mitarbeiters, Leistungspotentiale nicht ungenützt zu lassen.¹²¹

Damit es zu einem optimalen Arbeitsergebnis kommen kann, sollten die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter den Aufgabenanforderungen und den übertragenen Verantwortlichkeiten entsprechen. Die Anreizwirkung der betrieblichen Weiterbildung besteht darin, dass durch das vermittelte Wissen eine stärkere Identifikation der Mitarbeiter mit deren Arbeitstätigkeit und eine innere Befriedigung geschaffen werden können. Insbesondere aufgrund des schnellen technologischen und organisatorischen Wandels sind Weiterbildungsmaßnahmen laufend erforderlich.¹²²

Ein Ziel der Weiterbildung ist auch die Steigerung der Kundenbindung durch kompetentes Personal. Weiters wird die Motivation der Mitarbeiter erhalten bzw. verbessert. Mitarbeiter sehen in Weiterbildungsmaßnahmen die Möglichkeit auf persönliche Entfaltung und berufliches Weiterkommen.¹²³

Ausbildung und Entwicklung sind und bleiben notwendige Investitionen zur Erhöhung der Kompetenz der Mitarbeiter. Sie sind aber auch wichtige Motivatoren und machen ein Unternehmen gerade für die Besten wirklich attraktiv.¹²⁴

- Arbeitsplatzsicherheit¹²⁵

Das Gefühl einen sicheren Arbeitsplatz zu haben, hat vielerlei positive Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Müssen Berater nicht um ihren Job fürchten, können sie sich besser auf die Arbeit konzentrieren. Außerdem wird dadurch Ruhe, Gelassenheit und Souveränität gefördert, um auch schwierige Entscheidungen sachgerecht treffen zu können. Auch kann so durch Gerüchte und „Flurgespräche“ keine Unruhe unter den Mitarbeitern gestiftet werden.

¹²¹ Vgl. Kressler (2001) S. 63

¹²² Vgl. ebenda S. 67

¹²³ Vgl. ebenda S. 69

¹²⁴ Vgl. ebenda S. 63

¹²⁵ Vgl. Albs (2005) S. 85

- Lob und Anerkennung

Die Belobigung der Mitarbeiter und die Anerkennung des Geleisteten ist ein grundlegendes Motivationsinstrument. Durch Lob und Anerkennung wird dem Mitarbeiter Wertschätzung entgegengebracht. Diese soll vor allem zu mehr Einsatzbereitschaft und einer besseren Leistung der Mitarbeiter führen. Das gelingt allerdings nur, wenn die Wertschätzung spürbar ausgedrückt wird und den jeweiligen Umständen angepasst wird. Eine Gehaltserhöhung ist schnell vergessen, nicht aber ehrliche Anerkennung und der wertschätzende Umgang mit den Mitarbeitern. Bei dosierter Anwendung wird ebenfalls ein offenes und vertrauensvolles Verhältnis zwischen dem Vorgesetzten und den Angestellten entstehen und die zwischenmenschliche Beziehung verbessert.¹²⁶

Angestellte, die gelobt werden, sind motivierter und stecken sich höhere Ziele, denen sie sich stärker verpflichtet fühlen. Das richtige Lob an der richtigen Stelle wirkt sich auf Dauer sehr positiv auf die Arbeitsmoral der Mitarbeiter aus. Bleibt dieses aus, fühlen sich viele Mitarbeiter zurückgesetzt. Die Folge: Sie machen „Dienst nach Vorschrift“.¹²⁷

- Führungsverhalten

Auch das Führungsverhalten ist für die Schaffung von Kundenzufriedenheit von großer Bedeutung. Die Unternehmensführung muss durch das Vorleben einer glaubwürdigen Kundenorientierung sowie durch das Schaffen von Anreizsystemen das Engagement, die Motivation und die Zufriedenheit der Mitarbeiter verbessern. Kundenzufriedenheit entsteht erst durch die unternehmensinterne Orientierung auf den Kunden. Im Endeffekt kann ein hohes Maß an Kundenorientierung nur durch eine ebenfalls hohe Mitarbeiterorientierung seitens der Unternehmensleitung erreicht werden.¹²⁸

Intrinsisch motivierte Menschen erfahren Befriedigung aus den Ergebnissen ihrer Arbeit. Solche Mitarbeiter identifizieren sich mit dem Unternehmen und seinen Zielen, suchen eigenständig nach Problemlösungen und sind bereit, mehr zu leisten, wenn eine Situation es erfordert.¹²⁹

¹²⁶ Vgl. Borghardt, Mai (07.04.2008) URL: <http://www.wiwo.de/management-erfolg/weshalb-lob-fuer-die-motivation-so-wichtig-ist-271767/> (Zugriff: 02.10.2010)

¹²⁷ Vgl. Tiede (2007) S.10f

¹²⁸ Vgl. Reiter (2003) S. 46-48

¹²⁹ Vgl. Seibert (14.07.2008) URL: <http://blog.seibert-media.net/2008/07/14/intrinsische-motivation-warum-berechtigtes-lob-ebenso-wichtig-ist-wie-berechtigte-kritik/> (Zugriff: 02.10.2010)

Beispiel aus der Praxis zu Verbesserung der Mitarbeitermotivation

Wie Mitarbeiter besser zu motivieren sind, hat z.B. die schwedische Svenska Handelsbanken demonstriert. Wenn die Bank im Vergleich zu Wettbewerbern überdurchschnittlich gut abschneidet, landet ein Drittel des Mehrertrags in einer Stiftung. Jeder Mitarbeiter bekommt von dieser Stiftung dieselbe Summe ausgezahlt, unabhängig von Gehalt und Position. Für die Kundenberater gibt es keine individuellen Vertriebsziele und dementsprechend auch keine individuelle Belohnung. Um zu gewährleisten, dass die Angestellten den langfristigen Unternehmenserfolg im Blick haben, können sie frühestens im Alter von 60 Jahren über das Geld verfügen.¹³⁰

Mitarbeiterzufriedenheit

Das Primärziel der Kundenzufriedenheit kann nicht ohne zufriedene Mitarbeiter erreicht werden. Wie bereits vorher erwähnt, sollte sich die Unternehmensleitung nicht nur an den Interessen der Kunden orientieren, sondern auch die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter im Auge haben. Da auch die Mitarbeiterzufriedenheit eine bedeutende Einflussgröße der Kundenzufriedenheit darstellt, soll sie von Vorgesetzten gezielt gefördert werden.

Die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflusst die Verhaltensweisen der Mitarbeiter, was sich wiederum auf die Kundenzufriedenheit auswirkt. Oft wird das Wohlbefinden der Mitarbeiter von den Kunden wahrgenommen. In zahlreichen Untersuchungen wurde festgestellt, dass zufriedene Mitarbeiter ihre Zufriedenheit auch im Kontakt mit Kunden nach außen zeigen und sich besser um die Probleme der Kunden kümmern. Außerdem sind zufriedene Mitarbeiter sehr viel aufgeschlossener und empfänglicher für Veränderungsprozesse. Der Einfluss von Mitarbeiterzufriedenheit auf Motivation und Leistungsbereitschaft begründet das Interesse von Unternehmen, das Befinden der Mitarbeiter, ihre Ansprüche an die Arbeit und die Verwirklichung dieser Ansprüche zu erfassen.

Um eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit hervorzurufen, muss zuerst der Frage nachgegangen werden, wie Mitarbeiterzufriedenheit überhaupt zustande kommt.

¹³⁰ Vgl. Bergermann (04.02.2008) URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen-maerkte/bankberater-packen-aus-ich-habe-sie-betrogen-264071/> (Zugriff: 03.08.2010)



Abbildung 25: Kernbereiche der Mitarbeiterzufriedenheit¹³¹

Neun Kernbereiche, die die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflussen bzw. steigern sind in Abbildung 25 grafisch dargestellt. Die Möglichkeit die Mitarbeiter, ihre Motivation, ihre Kundenorientierung sowie ihre Zufriedenheit zu beeinflussen, bedeutet für die Unternehmensführung eine große Verantwortung, da sie auf diese Weise nicht nur die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter, sondern auch die Zufriedenheit ihrer Kunden und in weiterer Folge den Unternehmenserfolg bestimmen.¹³²

¹³¹ Vgl. Homburg (2000) S. 227

¹³² Vgl. Reiter (2003) S. 55

In der nachfolgenden Tabelle werden beispielhafte Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit dargestellt:

Bereich	Beispielhafte Maßnahmen
Unternehmens- leitung	<ul style="list-style-type: none">- Klare Kommunikation der Unternehmenspolitik sowie der Unternehmensziele- Herunterbrechen der Unternehmensziele auf die Ziele der einzelnen Mitarbeiter
Vorgesetzter	<ul style="list-style-type: none">- Delegation von klar abgegrenzten Aufgaben- Berücksichtigen der Mitarbeiterbelange- Einhalten von Zusagen gegenüber den Mitarbeitern
Kollegen	<ul style="list-style-type: none">- Vereinbaren von Team-Zielen und Vergabe von Team-Prämien- Regelmäßiges Durchführen von Mitarbeiterveranstaltungen
Arbeits- bedingungen	<ul style="list-style-type: none">- Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung- Einführung eines flexiblen Arbeitszeitmodells
Bezahlung	<ul style="list-style-type: none">- Einführung kundenorientierter Vergütungssysteme
Arbeitsinhalt	<ul style="list-style-type: none">- Übertragen von inhaltlich unterschiedlichen Aufgaben- Anregen der Mitarbeiter zu neuen Ideen und ständigen Verbesserungen
Anerkennung	<ul style="list-style-type: none">- Auszahlen von Leistungsprämien- Auszeichnen von besonderen Leistungen
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none">- Einbeziehen der Mitarbeiter, in für sie relevante Entscheidungen- Empowerment, d.h. Erweitern des Handlungs- und Entscheidungsspielraums
Persönliche Entwicklung	<ul style="list-style-type: none">- Aufzeigen persönlicher Perspektiven im Unternehmen- Regelmäßige fachliche Weiterbildung der Mitarbeiter- Unterstützen des Ausbaus persönlicher bzw. sozialer Fähigkeiten

Tabelle 4: Beispielhafte Maßnahmen zu den Kernbereichen der Mitarbeiterzufriedenheit¹³³

Es ist wichtig, sich durch regelmäßige Mitarbeiterbefragungen Kenntnisse darüber zu verschaffen, welche Motive die Mitarbeiter haben, an der Leistungserstellung einer Unternehmung mitzuwirken. Außerdem sollte auf diese Weise in Erfahrung gebracht werden, welche Aspekte es sind, die dazu führen, dass Mitarbeiterzufriedenheit als Voraussetzung für die Bereitschaft ihres Leistungsverhaltens entsteht. Natürlich sollen auch die Erwartungen der Mitarbeiter an das Unternehmen ermittelt werden, um deren Vorstellungen mit gezielten Maßnahmen nicht entgegenzuwirken.¹³⁴

¹³³ Vgl. Homburg (2008) S. 303f

¹³⁴ Vgl. Lehmkuhler (2001) S. 134

Balanced Scorecard

Im Dienstleistungsbereich bietet es sich an, ein Anreizsystem auf Basis der Balanced Scorecard einzuführen. Die Balanced Scorecard ist ein spezielles Zielsystem. Sie ergänzt die finanzwirtschaftliche Dimension, die viele Unternehmen ausschließlich berücksichtigen, um drei weitere Dimensionen, nämlich Kunden, Potenzial und Prozesse. Mit ihrer Hilfe lassen sich qualitative wie auch quantitative Kennzahlen mit Gewichtungen bei der individuellen Leistungsmessung berücksichtigen und gleichzeitig die Umsetzung der Unternehmensstrategie unterstützen.¹³⁵

Für jede dieser Dimensionen bzw. Perspektiven sind entsprechende Kennzahlen zu definieren. Wichtig ist vor allem, dass diese transparent, beeinflussbar und zielkonform sind, das heißt, in direktem Zusammenhang mit den Unternehmenszielen stehen.

Durch die Verknüpfung dieser vier Perspektiven im Rahmen eines umfassenden Kennzahlensystems wird angestrebt, ein Gleichgewicht zwischen externen und internen Kennzahlen, vergangenheits- und zukunftsbezogenen Kennzahlen sowie leicht und schwer quantifizierbaren Kennzahlen herzustellen.¹³⁶ Das Anreizsystem ist transparent, flexibel und leistungsgerecht aufzubauen. Auf diese Weise lässt sich der zu erreichende Unternehmenserfolg mit der individuellen Leistung und dem erzielten Einkommen des Mitarbeiters verknüpfen.

Grundidee der Balanced Scorecard ist die Einteilung des Unternehmens in eine finanz-, kunden-, prozess- und potenzialorientierte Perspektive.¹³⁷

➤ Finanzperspektive:

Die finanzielle Dimension eines Unternehmens wird gewöhnlich in Jahres- oder Quartalsabschlüssen dargestellt. Sie umfasst Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens.

➤ Kundenperspektive:

Eine kundenorientierte Sichtweise liefert Informationen über die Positionierung des Unternehmens in bestimmten Marktsegmenten, über die Kundenzufriedenheit oder die Kundenbindung.

¹³⁵ Vgl. Portisch (03/2009) URL: <http://www.die-bank.de/betriebswirtschaft/leistungsanreize-setzen> (Zugriff: 25.08.2010)

¹³⁶ Vgl. Meffert, Bruhn (2006) S. 761

¹³⁷ Vgl. Scherrer (1998) URL: <http://www.wiwi.uni-regensburg.de/scherrer/edu/opi/balanced-scorecard.html> (Zugriff: 29.08.2010)

➤ Prozessperspektive

Auf Ebene der Geschäftsprozesse erfolgt die Beschreibung des Unternehmens anhand der einzelnen in der Unternehmung implementierten Arbeitsabläufe.

➤ Potenzialperspektive:

Die vierte Dimension beinhaltet so genannte weiche Erfolgsfaktoren. Dazu zählen die Motivation und der Ausbildungsstand der Mitarbeiter, der Zugang zu relevanten externen Informationsquellen und die Organisation des Unternehmens.

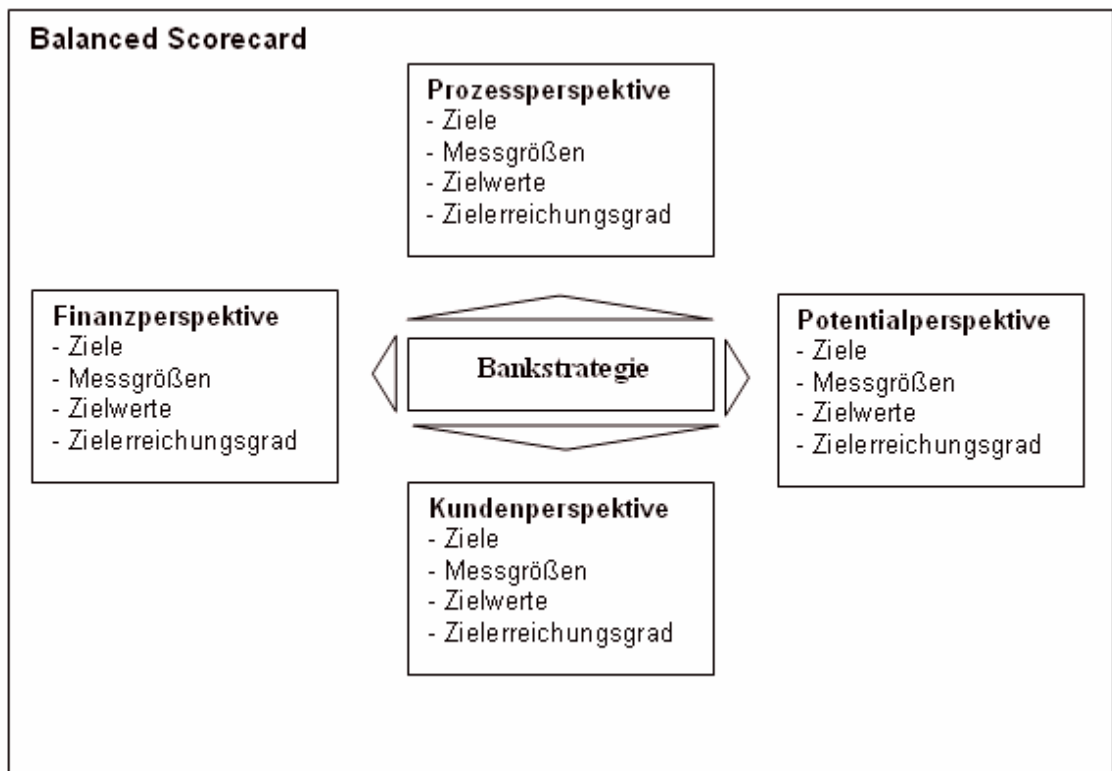


Abbildung 26: Balanced Scorecard¹³⁸

Das größte Defizit der Balanced Scorecard besteht darin, dass es sich um ein rein kennzahlenorientiertes System handelt. Das bedeutet, aufgrund der Steuerung durch Kennzahlen werden oftmals gerade weiche Faktoren, die sich nur schwer quantifizieren lassen, aber für den unternehmerischen Erfolg von großer Bedeutung sind, nicht berücksichtigt.¹³⁹

¹³⁸ Vgl. Portisch (03/2009) URL: <http://www.die-bank.de/betriebswirtschaft/leistungsanreize-setzen> (Zugriff: 25.08.2010)

¹³⁹ Vgl. Eyer, Haussmann (2003) S. 87

3. Schluss

3.1 Ergebnisse

Zusammenfassend kann man sagen, dass es immer aufwendiger und kostenintensiver wird, die Bedürfnisse der Bankkunden zu befriedigen. Die Kunden nehmen immer häufiger Angebotsvergleiche vor, setzen sich mit Finanzdienstleistungen auseinander und werden zunehmend konditionssensibler. Durch diese Entwicklungen wird das Bankgeschäft komplexer, was vom Bankberater eine höhere Qualifikation verlangt. Das bedeutet, dass Berater in diesem Zusammenhang eine immer bedeutendere Rolle spielen. Zum einen weil die Bankloyalität in erster Linie von der Kompetenz sowie der Glaub- und Vertrauenswürdigkeit des Mitarbeiters abhängt, zum anderen weil er das Produktangebot und die Serviceleistungen an den Kundenbedürfnissen zu orientieren und flexibel auf deren Wünsche einzugehen hat.¹⁴⁰

Banken werden aus diesen Gründen zunehmend zum Allfinanzanbieter, um den Kunden eine umfassende Versorgung mit Bank-, Bauspar- und Versicherungsprodukten aus einer Hand zu ermöglichen und somit dem Bequemlichkeitsbedürfnis der privaten Haushalte gerecht zu werden.

Den Banken ist längst bewusst, dass Beratungsqualität in erster Linie durch menschliche Qualität bestimmt wird, die sich durch Freundlichkeit, Höflichkeit, Kompetenz und der Bereitschaft zur Eigeninitiative auszeichnet. Was viele Kreditinstitute allerdings nicht umgesetzt haben, ist die kundenindividuelle Beratung. Nur selten informieren sich Bankmitarbeiter ausreichend über die derzeitige Lebenssituation, die finanziellen Verhältnisse sowie die Zukunftsplanung ihrer Kunden, um für diese ein geeignetes Konzept zu erstellen.

Vor allem die provisionsorientierte Beratung stellt ein großes Problem dar. Der dadurch entstehende Interessenkonflikt der Bankberater wirkt sich negativ auf die kundenindividuelle Beratung und infolgedessen auf die Beratungsqualität aus.

¹⁴⁰ Vgl. Kruse (2002) S. 11-13

3.2 Maßnahmen

Die Anforderungen der Kunden an Bankprodukte haben sich durch die Wirtschaftskrise verändert. Sicherheit, Einfachheit und Transparenz ist für den Kunden wichtiger geworden. Um diese Kriterien zu erfüllen, müssen Bankberater Kunden, über die mit einem Investment verbundenen Chancen und Risiken allgemeinverständlich aufklären. Die persönliche, individuelle Beratung sollte durch messbare Qualitätsstandards unterstützt werden, denn jeder Kunde hat das Recht auf einen gleich bleibenden objektiven Beratungsstandard.

Da Kunden nun immer öfter höhere Transparenz im Hinblick auf die Beratungsmethodik und auf die Kosten fordern, wäre es wichtig, einen einheitlichen Beratungsprozess zu organisieren. Nachhaltiges Qualitätsmanagement ist ebenso ein Thema, dass wieder vermehrt ins Auge gefasst werden sollte. So existieren in vielen Banken teilweise keine einheitlichen internen Prozesse zur Qualitätssicherung.

Die größte Herausforderung der Kreditinstitute liegt jedoch vor allem darin, das verlorene Vertrauen in die Banken, die Beratung und die Produkte wiederzugewinnen und dauerhaft zu halten. Um dies zu erreichen ist es wichtig, stärker mit dem Kunden zu kommunizieren und Feedback-Kanäle auszubauen. Bankberater müssen zuhören lernen und Konsequenzen ziehen. Kundenbeziehungen müssen langfristig und nachhaltig aufgebaut werden. Bankberater sollten dafür belohnt werden, wenn sie langjährige Kundenbeziehungen pflegen, denn diese Kunden bringen den Kreditinstituten den höchsten Gewinn.¹⁴¹

Außerdem sollte das Beratungsgespräch verständlicher gestaltet werden, damit die Beschreibung sowie Auswahl von Produkten auch für Kunden, die sich nicht oft mit Geldangelegenheiten beschäftigen, nachvollziehbar ist. Verbesserungspotenzial liegt auch in der verständlicheren sowie übersichtlicheren Gestaltung von ausgereichten Informationsbroschüren der Bank.

¹⁴¹ Vgl. Nick (09/2009), URL: <http://www.die-bank.de/banking/zuhoeren-2013-lernen-2013-konsequenzen-ziehen> (Zugriff: 03.10.2010)

3.3 Konsequenzen

Natürlich lassen sich oben angeführte Maßnahmen nicht so ohne weiteres durchführen. Die Forderung nach einer kundenindividuelleren bzw. ganzheitlicheren Beratung lässt sich für Banken, die im Massenkundengeschäft tätig sind, nur schwer umsetzen. Für solch ein Beratungskonzept entstehen vor allem hohe Kosten für die Ausbildung der Mitarbeiter bzw. deren Aufstockung, was den notwendigen Sparmaßnahmen der Kreditinstitute entgegenwirkt. Diese Ausgaben lassen sich nur durch Einführung eines fixen Beratungshonorars ausgleichen. Dem entgegen steht jedoch die Akzeptanz durch die Kunden.

Eine durchführbare Alternative wäre aber beispielsweise die individuelle Teilplanung. Das bedeutet, es können z.B. nur einzelne Teile, wie die neutrale Beratung bestimmter Finanzprodukte, in die Beratung übernommen werden und in einzelnen Bereichen, wie der Anlage- oder der Vorsorgeberatung, eine individuelle Bedarfsanalyse durchgeführt werden.

Auch der hohe Verkaufsdruck, der sich durch die Finanzkrise sogar noch verstärkt hat, kollidiert mit der Forderung nach einer objektiveren Beratung. Viele Banken müssen daher zunächst an der Veränderung ihrer Anreizstrukturen ansetzen. Werden von den Kreditinstituten zu strenge Zielvorgaben an ihre Berater gestellt, können diese nicht situationsgerecht bzw. im Interesse des jeweiligen Kunden handeln. Auch die vorherrschende Provisionspolitik sollte von den Banken überdacht werden. Diese fördert in vielen Fällen nicht den Erfolg der Bank, sondern wirkt sich negativ auf die Zufriedenheit der Kunden aus. Viele Kunden fühlen sich falsch beraten, da nur ungenügend auf ihre individuelle Situation und Bedürfnisse eingegangen wird.

Ein großes Problem stellt außerdem das verloren gegangene Vertrauen der Kunden aufgrund der weltweiten Wirtschaftskrise dar, da Banken in den Medien durch ihre rabiaten Vertriebsmethoden oftmals kritisiert wurden. Nutzen die Kreditinstitute jedoch die Chance, die z.B. neue Medien wie das Web 2.0 bzw. Mobile Datendienste zur Verbesserung der Kundenbindung bieten, kann auch diese Problematik beseitigt werden. Wichtig ist, dass Banken zu ihrem Wort stehen und eine einheitliche Linie in ihren Aktionen und Maßnahmen beibehalten.

Anhang

Online-Fragebogen:

Qualität der Bankberatung	Seite 1/14 <div style="width: 100px; height: 15px; background-color: #ccc; margin-left: 10px;"></div> 0%
<p>Dieser Fragebogen dient der Erhebung von Informationen, welche in meiner Bachelorarbeit zum Thema „Die Qualität der Bankberatung auf dem Prüfstand“ verwendet werden sollen.</p> <p>Wichtig ist, dass sich alle nachfolgenden Fragen auf Ihre persönlichen Erfahrungen mit Ihrer Bank beziehen. Alle personenbezogenen Daten werden sowohl bei der Auswertung als auch bei der Wiedergabe in der Bachelorarbeit anonym behandelt.</p> <p>Ich danke Ihnen für Ihre Mitarbeit!</p>	
Zurück	Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 2ask Weiter

Qualität der Bankberatung	Seite 2/14 <div style="width: 100px; height: 15px; background-color: #ccc; margin-left: 10px;"></div> 7%
1. Wann bzw. zu welchem Zweck suchen Sie Ihre Bank auf? (Mehrfachauswahl möglich) *	
<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 10px;"> <div><input type="checkbox"/> Durchführung von Überweisungen</div> <div><input type="checkbox"/> Abhebung oder Einzahlung eines Geldbetrages</div> <div><input type="checkbox"/> Inanspruchnahme von Anlageberatung</div> <div><input type="checkbox"/> Inanspruchnahme von Finanzierungsberatung</div> <div><input type="checkbox"/> Eröffnung eines Sparvertrages</div> <div><input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar: <input style="width: 100px;" type="text"/></div> </div>	
Zurück	Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 2ask Weiter

Qualität der Bankberatung	Seite 3/14 <div style="width: 100px; height: 15px; background-color: #ccc; margin-left: 10px;"></div> 14%
2. Wie oft haben Sie bisher Beratungsgespräche in Banken in Anspruch genommen? *	
<div style="display: flex; flex-direction: column; gap: 10px;"> <div><input type="radio"/> Noch nie</div> <div><input type="radio"/> 1-3 Mal</div> <div><input type="radio"/> 4-6 Mal</div> <div><input type="radio"/> 7-10 Mal</div> <div><input type="radio"/> Öfters</div> </div>	
Zurück	Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 2ask Weiter

3. Welche Eigenschaften sind Ihnen bei Bankberatern generell wichtig? (Mehrfachauswahl möglich) *

- ☐ Gepflegtes Auftreten
- ☐ Fachwissen/Produktkenntnisse
- ☐ Freundlichkeit
- ☐ Zuverlässigkeit
- ☐ Problemlösungsfähigkeit
- ☐ Einfühlungsvermögen
- ☐ Guter Zuhörer

[Zurück](#)[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#) **2ask**[Weiter](#)**4. Haben Sie einen persönlichen Berater in Ihrer Hausbank? ***

- ☐ Ja
- ☐ Nein

[Zurück](#)[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#) **2ask**[Weiter](#)

Beurteilung der fachlichen und sozialen Kompetenz der Bankmitarbeiter:

5. Inwiefern treffen folgende Aussagen nach Ihrer Erfahrung auf die Mitarbeiter bzw. Berater Ihrer Hausbank zu? *

	völlig zutreffend	zutreffend	teils-teils	unzutreffend	völlig unzutreffend
Die Bankmitarbeiter haben ein gepflegtes Auftreten und sind stets angemessen gekleidet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter sind stets gleich bleibend höflich und zuvorkommend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter sind stets pünktlich und zuverlässig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Bankmitarbeiter besitzen ausreichend Fachwissen und Produktkenntnisse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter informieren sich ausreichend über meine derzeitige Lebenssituation, um mich individuell beraten zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter klären nicht nur über die Vorteile eines angebotenen Produktes auf, sondern informieren auch über die Nachteile und Risiken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Bankmitarbeiter nehmen sich für ein Beratungsgespräch reichlich Zeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter sind telefonisch leicht erreichbar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter zeigen Interesse an meinen individuellen Bedürfnissen und Wünschen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Argumentationen der Mitarbeiter sind nachvollziehbar und verständlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Bankmitarbeiter drängen mich nie zum Abschluss eines Vertrages bzw. einer Versicherung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' **2ask**

Weiter

6. Inwiefern treffen folgende Aussagen nach Ihrer Erfahrung auf Ihre Hausbank zu? *

	völlig zutreffend	zutreffend	teils-teils	unzutreffend	völlig unzutreffend
Die Beratung meiner Hausbank empfinde ich als objektiv und unabhängig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Hausbank hat sehr zufrieden stellende Betriebs- bzw. Beratungszeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Termine können flexibel auch außerhalb der normalen Öffnungszeiten der Bank vereinbart werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Hausbank hält versprochene Aktionen oder Termine stets ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die ausgereichten Unterlagen bzw. Informationsbroschüren der Bank sind verständlich und anschaulich gestaltet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' **2ask**

Weiter

Qualität der Bankberatung		Seite 8/14	50%
7.	Was schätzen Sie bei Ihrer Hausbank am meisten? *		
<p><input type="radio"/> Ausgezeichnete Qualität der angebotenen Dienstleistungen</p> <p><input type="radio"/> Freundlichkeit und Fachwissen der Mitarbeiter</p> <p><input type="radio"/> Gutes Preis-/Leistungsverhältnis</p> <p><input type="radio"/> Räumlichkeiten, in denen man sich wohl fühlt</p> <p><input type="radio"/> Gute regionale Erreichbarkeit der Filialen</p> <p><input type="radio"/> Lange Öffnungszeiten</p>			
Zurück		Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 2ask	Weiter

Qualität der Bankberatung		Seite 9/14	57%
8.	Sind Sie generell mit der Beratungsqualität Ihrer Hausbank zufrieden? *		
<p><input type="radio"/> Sehr zufrieden</p> <p><input type="radio"/> Zufrieden</p> <p><input type="radio"/> Mäßig zufrieden</p> <p><input type="radio"/> Unzufrieden</p>			
9.	Denken Sie, dass sich die Qualität der Bankberatung nach der Wirtschaftskrise verbessert hat? *		
<p><input type="radio"/> Ja</p> <p><input type="radio"/> Nein</p>			
Zurück		Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 2ask	Weiter

Qualität der Bankberatung		Seite 10/14	64%
---------------------------	--	-------------	-----

10. Wie viel Vertrauen besitzen Sie für Ihre Hausbank? *

☐ Sehr viel

☐ Viel

☐ Wenig

☐ Kein Vertrauen

11. Wurde Ihr Vertrauen durch die Finanzkrise gedämpft? *

☐ Ja

☐ Nein

☐ Etwas

Zurück [Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#) **2ask** Weiter

Qualität der Bankberatung		Seite 11/14	71%
---------------------------	--	-------------	-----

12. Halten Sie es für sinnvoll, dass Berater Provisionen für den Abschluss von Verträgen erhalten? *

☐ Ja

☐ Nein

☐ Egal

13. Wären Sie bereit für unabhängige Beratung Geld zu zahlen? *

☐ Ja

☐ Nein

Zurück [Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#) **2ask** Weiter

Qualität der Bankberatung		Seite 12/14	79%
---------------------------	--	-------------	-----

14. Haben Sie aufgrund der Wirtschaftskrise darüber nachgedacht oder haben Sie tatsächlich Ihre Hausbank/Ihren Bankberater gewechselt? *

☐ Ja

☐ Nein

☐ Ich habe es vor.

Zurück [Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#) **2ask** Weiter

15. **Welche Veränderungen bzw. Entwicklungen würden Sie sich für die Bankberatung in Zukunft wünschen? (Mehrfachauswahl möglich) ***

- ☐ Einfachheit der Produkte
- ☐ Geringere Produktauswahl und dadurch mehr Überblick
- ☐ Größere Produktauswahl
- ☐ Bessere Aufklärung und Information über die angebotenen Produkte
- ☐ Keine provisionsorientierte Bankberatung
- ☐ Mehr Kontakt mit meiner Berater bzw. meiner Bank
- ☐ Bessere Schulung bzw. Ausbildung der Bankberater
- ☐ Stärkere Berücksichtigung der individuellen Lebenssituation des Kunden
- ☐ Flexiblere Beratungszeiten
- ☐ Gar keine

[Zurück](#)[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#)[Weiter](#)

Zum Schluss noch einige persönliche Angaben zu statistischen Zwecken ...

16. Geschlecht *

☐ Männlich☐ Weiblich

17. Alter *

☐ 0-19 Jahre☐ 20-30 Jahre☐ 31-45 Jahre☐ 46-55 Jahre☐ Über 55 Jahre

18. Familienstand *

☐ Ledig☐ Verheiratet/ zusammen lebend☐ Verwitwet

19. Schule/Ausbildung (höchster bisher erreichter Abschluss) *

☐ Pflichtschulabschluss☐ Abgeschlossene Lehre☐ Matura☐ Hochschul- oder Studienabschluss

20. Beruf *

☐ Selbständige(r)☐ Angestellte(r)☐ Arbeiter(in)☐ Lehrling☐ Student(in)☐ Hausmann/ Hausfrau☐ Pensionist(in)☐ Sonstiges[Zurück](#)

Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'

2ask[Absenden](#)

Literaturverzeichnis

Selbständige Veröffentlichungen

Albs, Norbert

Wie man Mitarbeiter motiviert, Motivation und Motivationsförderung im Führungsalltag, Cornelsen Verlag, Berlin, 1. Aufl. 2005

Altobelli, Claudia Fantapié

Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, UTB Verlag, Stuttgart, 2007

Anclam-Rühle, Sandra

Finanzielle Anreizsysteme in Sparkassen unter besonderer Berücksichtigung der Verbundproblematik; Dissertation: Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Schweiz, 2009

Becker, Fred G.

Lexikon des Personalmanagements, DTV-Verlag, München, 2. aktualisierte und erweiterte Aufl. 2002

Bergmann, Matthias

Qualitätsmanagement in Kreditinstituten, Verfahren zur Messung und Steuerung der Dienstleistungs-Qualität und deren Implementierung, Knapp Verlag, Frankfurt am Main, 1996

Bostelmann, Peter

Beratungskonzepte im Privatkundengeschäft der Banken – Finanzberater als Vorbild?, Grin Verlag, München, 1. Aufl. 2007

Bucksteeg, Thomas

Vergütungspolitik in Banken, Eine empirische Untersuchung im Kundenbetreuungsreich von Banken, Hampp Verlag, München, 1994

Evers, Jan; Krüger, Ulrich; Reifner Udo

Beratungsqualität in Finanzdienstleistungen, Nomos-Verlag, Baden-Baden, 1. Aufl. 2000

Eyer, Eckhard; Haussmann, Thomas

Zielvereinbarung und variable Vergütung, Ein praktischer Leitfaden – nicht nur für Führungskräfte, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2. erw. Aufl. 2003

Homburg, Christian

Der kundenorientierte Mitarbeiter: bewerten, begeistern, bewegen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2000

Homburg, Christian

Kundenzufriedenheit, Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 7. überarb. Aufl. 2008

Horn, Carsten

Qualitätsmessung im Private Banking, Eine Analyse der Dienstleistungsqualität und deren Auswirkungen, Eul Verlag, Köln, 1. Aufl. 2009

Kailich, Norbert

Qualität der Bankberatung im Firmenkundengeschäft, Theoretische Analyse der Beratungsqualität und empirische Untersuchung ihrer Beurteilung durch mittelständische Unternehmen, Eul Verlag, Bergisch Gladbach, 1990

Kamper, Irene Agnes

Motivation von Kundendienstmitarbeitern, Bedeutung des Job Characteristics Modells in der Praxis eines Dienstleistungsunternehmens, Hochschulschrift Wirtschaftsuniversität, Wien, 2005

Kleinbeck, Uwe; Kleinbeck Trudi

Arbeitsmotivation, Konzepte und Fördermaßnahmen, Pabst Science Publishers Verlag, Lengerich, 2009

Kressler, Herwig W.

Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme, Motivation; Vergütung; Incentives, Wirtschaftsverlag Überreuter, Frankfurt am Main, 2001

Kruse, Oliver

Variable Vergütungssysteme in Kreditinstituten, Eine Akzeptanzstrategie zur Gestaltung und Implementierung am Beispiel einer deutschen Großbank, Lang Verlag, Frankfurt am Main, 2002

Lehmkuhler, Bettina

Kundenorientierte Anreizsysteme im beratungsintensiven Facheinzelhandel, Lang Verlag, Frankfurt am Main, 2001

Meffert, Heribert; Bruhn, Manfred

Dienstleistungsmarketing, Grundlagen – Konzepte – Methoden, Gabler Verlag, Wiesbaden, 5. Aufl. 2006

Mlekusch, Thomas

Kundenbindung und Kundenzufriedenheit im Finanzdienstleistungssektor, Eine empirische Studie am Beispiel der ecetra Central European e-Finance AG, Hochschulschrift Wirtschaftsuniversität, Wien, 2006

Reiter, Tanja

Kundenzufriedenheit mit Finanzdienstleistungen, Unter besonderer Berücksichtigung der Beratungsleistung von Bankmitarbeitern, Hochschulschrift Wirtschaftsuniversität, Wien, 2003

Runow, Herbert

Zur Theorie und Messung der Verbrauchierzufriedenheit, Barudio & Hess Verlag, Frankfurt am Main, 1982

Scheuer, Thomas

Marketing für Dienstleister, Wie Sie unsichtbare Leistungen erfolgreich vermarkten, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2005

Severidt, Katrin

Beratungshonorare in Banken, Wettbewerbsbedingungen und Kundenpräferenzen, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1. Aufl. 2001

Siebert, Jörg
Führungssysteme zwischen Stabilität und Wandel, Ein systematischer Ansatz zum Management der Führung, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1. Aufl. 2006

Tiede, Daniel
Von der Motivationstheorie zur Motivationspraxis, Grin Verlag, München, 1. Aufl. 2007

Urbatsch René-Claude
Ansatzpunkte einer kapitalwirtschaftlichen Beratung privater Haushalte unter Berücksichtigung neuer Medien, Hrsg.: Hochschule Mittweida (FH), Mittweida, 1998

Urbatsch, René-Claude
Computerunterstützte Haushaltsberatung im kapitalwirtschaftlichen Bereich durch Banken mittels neuer Medien, Diss., Universität Hannover, Hannover, 1987

Von Rosenstiel, Lutz; Comelli, Gerhard
Führung durch Motivation, Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen, Vahlen Verlag, München, 2. überarb. Aufl. 2001

Walsh, Gianfranco; Klee, Alexander; Kilian, Thomas
Marketing, Eine Einführung auf Grundlage von Case Studies, Springer Verlag, Berlin, 1. Aufl. 2009

Zeithaml, Valerie A.; Parasuraman, Ananthanarayanan; Berry, Leonard L.
Qualitätsservice, Was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen, Campus Verlag, Frankfurt am Main, 1992

Beiträge in Sammelwerken

Göres, Ulrich L.
Welche Interessenkonflikte haben Banken? in: MiFID-Kompendium, Praktischer Leitfaden für Finanzdienstleister, Hrsg. A. v. Böhlen und J. Kan, Springer Verlag, Berlin, 2008, S. 301-330

Homburg, Christian; Stock, Ruth
Vermeidung von Burn-Out-Effekten bei Mitarbeitern im Dienstleistungsbereich, in: Jahrbuch Dienstleistungsmanagement 2001, Interaktionen im Dienstleistungsbereich, Hrsg. M. Bruhn und B. Stauss, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Aufl. 2001, S. 481-500

Homburg, Christian; Giering, Annette; Hentschel, Frederike
Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M./Homburg C.(Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 3. Auflage 2000, S. 83-112

Beiträge in Zeitschriften und Zeitungen

o.V.
Alle Kosten auf den Tisch, in: Finanztest, 02/2008 S. 36-37

Vetterli, Martin
Kreditkrise ist die Folge falscher Anreize, in: Kurier, 28.11.2007, S. 9

Sonstige Quellen

Bergermann, Melanie

Bankberater packen aus: „Ich habe Sie betrogen“, in: Wirtschaftswoche, 04.02.2008, URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen-maerkte/bankberater-packen-aus-ich-habe-sie-betrogen-264071/> (Zugriff am 03.08.2010)

Borghardt, Liane; Mai, Jochen

Weshalb Lob für die Motivation so wichtig ist, URL: <http://www.wiwo.de/management-erfolg/weshalb-lob-fuer-die-motivation-so-wichtig-ist-271767/> (Zugriff am 02.10.2010)

Höfling, Michael

Bankberater halten dem Verkaufsdruck nicht stand, in: Die Welt, 20.06.2009, URL: <http://www.welt.de/finanzen/article3962527/Bankberater-halten-dem-Verkaufsdruck-nicht-stand.html> (Zugriff am 17.05.2010)

Kuntz, Bernhard

Das Bankgespräch: „Die wollen mich verarschen!“, 23.11.2009, URL: <http://www.unternehmer.de/das-bankgesprach-%E2%80%9Edie-wollen-mich-verarschen%E2%80%9C-18667> (Zugriff am 04.09.2010)

Neske, Rainer

Die neue Legitimation der Banken, in: Die Bank, 05/2010, URL: <http://www.die-bank.de/banking/die-neue-legitimation-der-banken> (Zugriff am 18.08.2010)

Nick, Franz Josef

Zuhören – lernen – Konsequenzen ziehen, in: Die Bank, 09/2009, URL: <http://www.die-bank.de/banking/zuhoeren-2013-lernen-2013-konsequenzen-ziehen> (Zugriff am 03.10.2010)

o.V.

Anbieter von Finanzprodukten zahlen Retrozessionen

URL: http://www.kickbacks.ch/de/angaben/retrozessionen/sub/anbieter_finanzprodukte/ (Zugriff am 25.09.2010)

o.V.

Interessenkonflikt

URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Interessenkonflikt> (Zugriff am 15.08.2010)

o.V.

Interessenkonflikt

URL: <http://www.onpulson.de/lexikon/2252/interessenkonflikt/> (Zugriff am 15.08.2010)

o.V.

Lösungsansätze im Zusammenhang mit Retrozessionen

http://www.kickbacks.ch/de/geld_vermoegen_anlegen_hilfe/loesungen/ (Zugriff am 12.10.2010)

o.V.

Qualitätsmanagement

URL: <http://www.qualityaustria.com/index.php?id=453> (Zugriff am 05.10.2010)

o.V.

Was gehört zu einer guten Krediteratung

URL: <http://www.online-kredite.com/ratgeber/kreditberatung.html> (Zugriff am 17.08.2010)

o.V.

Ziele vereinbaren mit dem SMART-Prinzip

URL: <http://www.k-p-p.de/nachrichten/ziele-vereinbaren-das-smart-prinzip> (Zugriff am 28.07.2010)

Portisch, Wolfgang

Leistungsanreize setzen, in: Die Bank, 03/2009, URL: <http://www.die-bank.de/betriebswirtschaft/leistungsanreize-setzen> (Zugriff am 25.08.2010)

Reuter, Christoph; Schilling, Klaus

Mobile Banking kommt in Schwung, in: Die Bank, 04/2010, URL: <http://www.die-bank.de/banking/mobile-banking-kommt-in-schwung> (Zugriff am 29.09.2010)

Scherrer, Gerhard

Balanced Scorecard, 04/2008, URL: <http://www.wiwi.uni-regensburg.de/scherrer/edu/opi/balanced-scorecard.html> (Zugriff am 29.08.2010)

Schmid, Hans-Peter; Meyer, Michael

Den Beratungsprozess optimieren, in: Die Bank, 03/2009, URL: <http://www.die-bank.de/it-und-kommunikation/den-beratungsprozess-optimieren> (Zugriff am 08.09.2010)

Seibert, Martin

Intrinsische Motivation: Warum berechtigtes Lob ebenso wichtig ist wie berechnete Kritik, 14.07.2008, URL: <http://blog.seibert-media.net/2008/07/14/intrinsische-motivation-warum-berechtigtes-lob-ebenso-wichtig-ist-wie-berechnete-kritik/> (Zugriff am 02.10.2010)

Von Mutius, Constantin

Kundenvertrauen: Eine Frage des Kontakts – Teil II, 10.06.2010, URL: <http://www.bankmagazin.de/Top-Themen/389/102/Kundenvertrauen-Eine-Frage-des-Kontakts.html?sid=a91341b45f5cc70126c11c337f4ac89a> (Zugriff am 18.09.2010)

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Oberschoderlee, 26.11.2010

Sonja Hiller

